



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES "ACATLÁN"

El Sistema Integral de Administración
Financiera Federal (SIAFF),
como ejemplo de modernización administrativa
en México (1997-2003).

T E S I S
que para obtener el título de
**LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**
P r e s e n t a
Gabriela Alba González

Asesor: Dr. Eduardo Torres Espinosa



Noviembre de 2005

0349718



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México.

Porque detrás de la selecta lista de cuatro palabras, está parte de mi vida intelectual y colectiva, institución que generó en mí el compromiso de entrega a través de su vocación latinoamericana expresada en el lema "Por mi raza hablará el espíritu".

Igualmente, por darme la confianza para acercarme al conocimiento, la ciencia y el arte, permitiendo integrarme a su proyecto de generación y difusión de la cultura.

A la Facultad de Estudios Superiores "Acatlán".

Por cobijarme desde 1999 y enseñarme en sus aulas, además de la libre discusión de las ideas, la tolerancia a todas las formas de pensamiento, inculcándome como valores, la búsqueda de la verdad, la libertad de cátedra e investigación.

Al Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Sociales A.C.

Por cumplir con responsabilidad su labor de institución científica de reflexión y debate público, en donde académicos, investigadores y profesionales de la ciencia política y la administración pública, han encontrado alternativas, tanto para responder a la actualización del conocimiento en nuestras disciplinas, como para ofrecer posibles respuestas en la mejora del quehacer público.

Al Dr. Eduardo Torres Espinosa.

Por su invaluable contribución para el enriquecimiento de este trabajo, mismo que me lleva a concluir esta etapa de mi vida académica y que sin duda refuerza las bases para labrar un mejor futuro.

También por enseñarme a cada momento que la constancia y la disciplina invertidas en un proyecto, valen la pena siempre y cuando, exista el deseo de superarse. Sin duda ejemplo de entrega y pasión académica.

Gracias, por confiar en este proyecto y en mí.

A los miembros del **SINODO**

Dr. Eduardo Torres Espinosa
 Lic. Gabriel Garduño Calderón
 Lic. Martín de Jesús Díaz Vázquez
 Lic. Alejandro Díaz de León
 Mtro. Lenin Bustamante Terreros

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.
 NOMBRE: Gabriela Alba González
 FECHA: Noviembre 09, 2005
 FIRMA: [Firma]

Porque dentro de sus múltiples ocupaciones, destinaron un tiempo para revisar este trabajo y con sus comentarios contribuyeron a mejorarlo.

A la **Orquesta Sinfónica Juvenil de la delegación Miguel Hidalgo y Orquesta Filarmónica Juvenil de la Ciudad de México.**

Por ser al igual que este proyecto parte de mi vida.
 Así mismo por compartir conmigo su talento y su arte.

A **Jeannette Lugo, Oscar Juárez, David Sánchez, Carlos A. Martínez, Rosa A. Vargas, Gerardo Abundis, Mary Martínez, Gaby López, Rebeca Rodríguez, Tere Martínez, Lupita Ramírez y Karla Moreno.**

Por ser en todo momento grandes amigos y cómplices.

A mi familia: **Jovito, Maty, Marina y Luis Eduardo.**

Por el apoyo y su enorme paciencia.
 Por alentarme a no renunciar a este proyecto, aun con las adversidades.
 Por compartir conmigo, entre otras cosas, sus grandes virtudes; trabajo, canto, ciencia, música, amor y confianza.

A las personas que directa o indirectamente contribuyeron en aras de materializar este proyecto, a todos ustedes mi más profundo agradecimiento.

INDICE

<i>Lista de acrónimos</i>	6
<i>Lista de cuadros y figuras</i>	10
<i>Introducción</i>	12

Capítulo I MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

1.1 Reforma administrativa pública.....	22
1.2 Modernización administrativa.....	32
1.3 Presupuesto público.....	38

Capítulo II REFORMA AL SISTEMA PRESUPUESTARIO

2.1 Nueva estructura programática.....	46
2.2 Secretaría de Hacienda y Crédito Público.....	58
2.3 Tesorería de la Federación Dirección General de Sistemas Automatizados.....	64

Capítulo III EL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA FEDERAL (SIAFF)

3.1 Antecedentes.....	70
3.2 Objetivos.....	79
3.3 Alcances.....	81

Capítulo IV TENDENCIAS ACTUALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MEXICANA

4.1 Modernización en México.....	89
4.2 Otros programas.....	98
4.3 Lecciones y retos.....	102
Conclusiones.....	107
Glosario.....	113
Anexo.....	120
Bibliografía.....	156

LISTA DE ACRÓNIMOS

AP	Administración Pública.
APF	Administración Pública Federal.
APM	Administración Pública Mexicana.
BID	Banco Interamericano de Desarrollo.
BIRF	Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento.
BM	Banco Mundial.
BANXICO	Banco de México.
CCC	Consejo Consultivo de Ciencias. (Presidencia de la República)
CIC	Comité Informático Consultivo. (Secretaría de Hacienda y Crédito Público)
COSTEO	Costo-Beneficio.
DF	Distrito Federal.
DGPOP	Dirección General de Programación Organización y Presupuesto. (Secretaría de Economía)
DGSA	Dirección General de Sistemas Automatizados. (Tesorería de la Federación)
DOF	Diario Oficial de la Federación.

FMI	Fondo Monetario Internacional.
GF	Gobierno Federal.
GP	Gerencia Pública.
HPF	Hacienda Pública Federal.
LIF	Ley de Ingresos de la Federación.
LOAPF	Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
LP	Ley de Planeación.
LPCGPF	Ley del Presupuesto Contabilidad y Gasto Público Federal.
MAP	Modernización Administrativa Pública.
NAP	Nueva Administración Pública.
NEP	Nueva Estructura Programática.
NGP	Nueva Gestión Pública.
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
OM	Oficialía Mayor.
PCyT	Programa de Ciencia y Tecnología.
PEDI	Programa Estratégico de Desarrollo Informático.
PEF	Presupuesto de Egresos de la Federación.
PGR	Procuraduría General de la República.

PND	Plan Nacional de Desarrollo.
PRONAFIDE	Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo.
POAFAPF	Programa Operativo Anual de Financiamiento de la Administración Pública Federal.
PR	Presidencia de la República.
PROMAP	Programa de Modernización de la Administración Pública.
RAP	Reforma Administrativa Pública.
RIGs	Relaciones Intergubernamentales.
RSP	Reforma al Sistema Presupuestario.
SAT	Servicio de Administración Tributaria.
SCT	Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
SECODAM	Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo.
SECOGEF	Secretaría de Contraloría General de la Federación.
SED	Servicio de Evaluación del Desempeño.
SFP	Secretaría de la Función Pública.
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
SIAFF	Sistema Integral de Administración Financiera Federal.
SO	Subtesorería de Operación.
SPC	Servicio Profesional de Carrera.

TESOFE	Tesorería de la Federación.
TICs	Tecnologías de Información y Comunicación.
UDA	Unidad de Desarrollo Administrativo.
UPCP	Unidad de Política y Control Presupuestal.

LISTA DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadros

<i>Cuadro 1.1.1</i>	<i>Propósitos de la reforma administrativa pública</i>	26
<i>Cuadro 1.1.2</i>	Doctrinas centrales de la reforma administrativa pública.....	28
<i>Cuadro 1.2.1</i>	Niveles de análisis de la modernización.....	34
<i>Cuadro 1.2.2</i>	Niveles de actuación de la modernización administrativa pública.....	35
<i>Cuadro 1.2.3</i>	Otros aspectos de la modernización.....	37
<i>Cuadro 2.1.1</i>	Propósitos de la nueva estructura programática.....	53
<i>Cuadro 3.1.1</i>	Objetivos del Programa de Desarrollo Informático.....	72
<i>Cuadro 3.3.1</i>	Beneficios del sistema en sus tres principales Unidades de acción.....	85
<i>Cuadro 4.1.1</i>	Otros subprogramas.....	94

Figuras

<i>Figura 1.3.1</i>	Etapas del Presupuesto.....	42
<i>Figura 2.1.1</i>	Estructura programática hasta 1997.....	48
<i>Figura 2.1.2</i>	Procesos de administración del gasto y sus limitantes.....	49
<i>Figura 2.1.3</i>	Proceso de planeación enmarcado en la nueva estructura programática.....	56
<i>Figura 2.1.4</i>	Componentes de la reforma al sistema presupuestario.....	57
<i>Figura 2.2.1.</i>	Organigrama de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.....	63
<i>Figura 2.3.1</i>	Organigrama de la Tesorería de la Federación.....	67
<i>Figura 3.1.1</i>	Sistema de contabilidad gubernamental Operación actual.....	74
<i>Figura 3.1.2</i>	Sistema de contabilidad gubernamental Operación simplificada.....	78
<i>Figura 3.3.1</i>	Flujo central de operación.....	83
<i>Figura 3.3.2</i>	Esquema de comunicación.....	88
<i>Figura 4.1.1</i>	Metodología para la modernización para la Administración Pública Federal.....	97

INTRODUCCIÓN

El Estado¹ alrededor del mundo atraviesa actualmente por una crisis al igual que su vínculo ejecutor, la administración pública (AP),² la primera es causa de la incapacidad de responder acertadamente a las demandas sociales propias de las realidades del nuevo siglo tales como: complejas relaciones internacionales, competencia económica, una población dividida y plural, así como el impacto tecnológico, entre otros.

Por consecuencia este vínculo es concebido como ineficiente, ineficaz y obeso en su afán de atender lamentablemente intereses personales, alejándose cada vez más de la sociedad, conociendo a este fenómeno como crisis de legitimidad,³ misma que obliga al Estado a aplicar nuevas técnicas de gobierno

¹ Muchos autores han dado su propia definición de Estado sin embargo, para efectos de esta investigación se utilizará la proporcionada en 1993 por Ricardo Uvalle en su libro *Los nuevos derroteros de la vida estatal*, en donde lo define como la institución donde la sociedad se organiza, siendo el encargado de asegurar que los fines del bien común (paz pública, bienestar, orden y justicia social) sean cumplidos, por lo tanto deberá ser un medio eficaz para preservarlo, salvaguardarlo y velar porque estos fines no sean quebrantados, su vitalidad depende de la calidad de vida que prevalece en la sociedad y nada de lo que ocurre en el, es ajeno a ella.

² De igual forma existen varios conceptos de Administración Pública, no obstante este trabajo se basa en la definición proporcionada por Woodrow Wilson a través de su artículo titulado "El estudio de la Administración" en donde expone que es el lado práctico o comercial del gobierno ya que su finalidad es que los "negocios" públicos se realicen eficientemente y de acuerdo con los deseos del público como sea posible. Es mediante esta que el gobierno hace frente a las necesidades sociales.

Cabe destacar que en el transcurso de la investigación algunos términos se enuncian más de una ocasión, por lo que se hace una completa referencia la primera vez que aparecen en el documento y las siguientes se utilizará el respectivo acrónimo, los cuales se exponen en una sección al principio del documento con el nombre de lista de acrónimos y se presentan en estricto orden alfabético.

³ Cabrero, Enrique, *Del administrador al gerente público: Un análisis de la evolución y cambio de la administración pública y del perfil de dirigentes de*

que permitan avanzar en el mejoramiento y modernización de los procesos⁴ y por ende se logre un desarrollo del mismo, transformando así a la AP tanto a la hora de ajustar procedimientos como para simplificarlos.

En la búsqueda para lograr niveles más altos de **eficiencia**⁵ en procesos de diseño e implementación de políticas, surge el enfoque de gerencia pública (GP), misma que comienza a verse como una herramienta para convertir al Estado operador e interventor en un Estado regulador y coordinador.⁶

El mexicano Sánchez González ha tomado de Yehezkel (1992), estrategias para que esta reforma pueda llevarse a cabo y se vea reflejado en el desarrollo nacional: a) Planificación administrativa. b) Desarrollo administrativo. c) Modernización administrativa. d) Cambio organizacional. e) Desarrollo político. f) Estrategias.

Todas las anteriores ayudan a fortalecer al sector público, sin embargo para efectos de esta investigación se abordará exclusivamente el inciso C correspondiente a modernización administrativa, misma que permite ubicar en las instituciones cambios en sus sistemas de gestión con ayuda de nuevas formas de organización, así como de tecnologías físicas y sociales que brindan agilidad tanto en sus funciones como en sus actividades y de esta manera puedan alcanzar los objetivos para los cuales fueron creadas.

La cultura de modernización lleva implícita la idea de que la AP tome conciencia para responder a las necesidades del mercado, por lo que:

organizaciones gubernamentales, México, Instituto Nacional de Administración Pública, 1995, p. 18.

⁴ Gutiérrez, Juan Carlos, "Gerencia social y pobreza", en Sánchez, José Juan y Pineda, Juan de Dios (coords.), *Revista conmemorativa del Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, El estado del arte de la Administración Pública, 25 aniversario 1974-1999*, México, 1999, p. 90.

⁵ A partir de este momento para conocer el significado de la palabra y otras que durante la investigación se encuentran marcadas con negritas, el lector cuenta con una sección de apoyo ubicada al final del documento con el nombre de Glosario.

⁶ Gutiérrez, Juan Carlos, *Op. cit.*, nota 4, p. 93.

Una administración moderna ha de preocuparse por los costos y la productividad, ante una situación de recursos escasos, debiendo enfrentar con responsabilidad (*accountability*) las demandas ciudadanas (*responsiveness*), también debe ser competitiva además de tener la capacidad de evaluar el costo beneficio, todos valores inherentes a la cultura de mercado que deberá transformar a las administraciones públicas (pero sobre todo) su modo de gestión.⁷

Por consecuencia, a principios de los años noventa, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (**OCDE**),⁸ propuso que los países miembros como Alemania, Canadá, Reino Unido, (estos con más de diez años en el terreno de la reforma administrativa),⁹ incrementaran el desempeño en las organizaciones públicas con la finalidad de brindar calidad en la prestación de los servicios.

Propuesta que sugiere involucrar en mayor grado a los funcionarios en la toma de decisiones, además de adaptar los controles administrativos e imponer la ejecución de metas estrictas, con ayuda de las tecnologías de la información y comunicación (TICs) mismas que contribuirán al mejoramiento y retroalimentación de la ciudadanía con las instituciones gubernamentales.

En México se han desarrollado diferentes programas y proyectos encaminados a mejorar la actividad del Estado, tal es el caso del servicio profesional de carrera (SPC), así que tanto el estudio como la aplicación tienen un espacio en el que se comienza a trabajar, esto significa, que cada vez tenderá a desarrollarse, siempre y cuando las condiciones lo permitan.

Nuestro país desde siempre ha presentado diferentes formas para mejorar la actividad administrativa generando diversos programas y proyectos dirigidos

⁷ Carrillo, Ernesto, "La modernización de las administraciones públicas ante la integración europea", *Cambio Político y Gobernabilidad, El estado del arte de la Administración Pública*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública/Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, México, 1992, p. 10.

⁸ Cfr., Glosario, p. 115.

a este objetivo, un claro ejemplo fue la emisión en 1821 del Primer Reglamento de Gobierno, años más tarde la Constitución de 1917, la creación de las Comisiones de Eficiencia, la creación de la Comisión Intersecretarial, en 1946 la Ley de Secretarías, la Unidad de Análisis Administrativos, así como la Comisión de la Administración Pública, entre otros esfuerzos.

Esta intención de reformar a la administración pública mexicana (APM) no se ha detenido desde entonces, sin embargo el escenario para su aplicación y desarrollo no ha sido del todo favorable, debido a la primitiva formación de las estructuras de poder, lo cual desemboca en un lamentable descuido ya sea a las intenciones de reforma como tales o bien a sus principios.

Ante un mundo cambiante, en el que varios países entre ellos el nuestro se ven inmersos en problemas económicos y presiones externas, durante el periodo de gobierno a cargo de Miguel de la Madrid (1982-1988), se le dio mayor difusión al nuevo rumbo de la AP, orillándolo a adquirir compromisos no solo con las **dependencias**¹⁰ (federales, estatales y municipales) sino también con los servidores públicos, se vio obligado a realizar una serie de reformas a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF), en la que se establecieron las bases para impulsar el proceso de estructuración.

Mientras que en el sexenio a cargo de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), el objetivo principal fue recuperar la capacidad de crecimiento económico, para lo que el país tendría que sufrir grandes cambios que obligaron a la APM a crear compromisos y a establecer objetivos que respondieran con mayor equidad a las exigencias del cambio bajo un esquema de efectividad y eficiencia.

Así que los cambios que se presentarían, fueron vistos como respuestas a un reclamo nacional e internacional, obligando a abandonar actividades no

⁹ Reyes, Jorge, "Para reinventar el gobierno en México", *Gobierno digital: Sistemas y tecnologías para la Administración Pública*, México, año 2, núm. 24, abril 1998, p. 24.

¹⁰ Cfr., Glosario, p. 113.

prioritarias y a devolver a la sociedad civil el papel que le corresponde, como, un Estado solidario, para entonces no nos imaginábamos que muy pronto tendríamos que soportar un evento de gran impacto social; la devaluación.

En consecuencia, la situación económica se volvió uno de los principales problemas a enfrentar y la ciudadanía desde entonces exigió severas modificaciones en la asignación presupuestaria, que sin duda requería y aun requiere un cambio, desde la forma de asignarlo hasta la de administrarlo para así poder brindar de manera **eficiente, eficaz y legítima**¹¹ los servicios públicos con lo que le resta del presupuesto que no esta comprometido para cubrir salarios.

Dando inicio a un análisis cuidadoso del proceso de presupuestación nacional, en el cual se observó que en su formulación existían varias áreas involucradas en las diferentes etapas, por lo que era necesario replantear el proceso para reducir tiempos de presentación de la cuenta pública, ya que era evidente que se dedicaban varios meses para integrar la documentación, a partir de dos periodos; el primero de aprobación y el segundo de presentación de la cuenta de la hacienda pública federal (HPF).

El diagnóstico reveló que la administración pública federal (APF) necesitaba de una herramienta para organizar y vincular la planeación con las acciones que toma o deja de tomar el Estado y poder así solucionar en la manera de lo posible los problemas públicos, asignando recursos a las dependencias del gobierno y conectándose en tiempo real con los resultados que se obtenían en la atención a la población, por medio de un sistema de indicadores.

Cabe destacar que hasta ese momento en México no se habían utilizado indicadores de resultados para retroalimentar la operación de los programas y asignar partidas presupuestales de manera eficiente, permitiendo dar orden y dirección a las actividades que consumen los recursos públicos, al mismo

¹¹ Cfr., Glosario, p. 114-115.

tiempo que se generaba información suficiente para controlar tanto la orientación como el impacto futuro de las decisiones.

De tal manera que en el sexenio a cargo de Ernesto Zedillo (1994-2000), se marca la pauta para que la AP apunte hacia un nuevo rumbo, tomando como base la creación de compromisos, no solo de las instituciones públicas con la sociedad, sino también a la inversa dentro de sus órganos de gobierno –federal, estatal y municipal- así como el quehacer de los servidores públicos.

Señalando así en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 1995-2000, que el país requiere entre otros objetos de una administración pública sana, accesible, moderna y eficiente que responda con flexibilidad y oportunidad a los cambios estructurales que vive y demanda el país.¹²

La necesidad de modernizar las estructuras de ejecución institucional, significó uno de los retos más difíciles, por lo que se convocó a la estructuración del Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) 1995-2000, presentando como propósito el hacer más profesional al cuerpo de servidores públicos y funcionarios, lo que significaría una reforma de fondo con un enfoque diferente en la función del **gobierno**.¹³ Mismo que fue debidamente sustentado en los artículos 22,26-29 de la Ley de Planeación (LP) para que bajo sus lineamientos se trabajara en la búsqueda de una gerencia adecuada para lograr niveles altos de eficiencia.

Como consecuencia a esta nueva estructura se plantea la idea de reformar al sistema presupuestario (RSP), mismo que al hacerlo permitiría mejorar la asignación del presupuesto, elevando tanto la eficiencia como la eficacia del gasto, guiados por el impacto social, orientándolo hacia actividades prioritarias y estratégicas, que estimularan el ejercicio de los recursos y controlaran el

¹² *Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000*, México, Presidencia de la República/Poder Ejecutivo Federal, pp. 62-63.

¹³ Ayala, Diego, "Gobierno Digital", *Gobierno digital: Sistemas y tecnologías para la administración pública*, México, año 3, núm. 32, diciembre 1998, p. 19. también *Cfr.*, Glosario, p. 115.

presupuesto por delegación, tanto de facultades como de responsabilidades que prestan los bienes y servicios públicos.

Situación que justifica la puesta en marcha de iniciativas que promueven una relación complementaria e interdependiente entre sí, las cuales se presentan a continuación:

<ul style="list-style-type: none"> • Nueva estructura programática (NEP): Instrumento que cuenta con categorías y elementos para darle orden y dirección al gasto.
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de evaluación del desempeño (SED): Se encarga de medir la actuación del quehacer público con base en los resultados y seguimientos de compromisos contraídos por las diferentes dependencias.
<ul style="list-style-type: none"> • Costo-beneficio (COSTEO): Da a conocer el consumo de recursos que implican las políticas públicas en cuanto a productos/servicios y resultados.
<ul style="list-style-type: none"> • Normatividad: Desregula y simplifica el ejercicio del gasto.
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio profesional de carrera (SPC): Evalúa el desempeño de los servidores públicos mediante la aplicación de parámetros claros y objetivos de actuación.
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Integral de Administración Financiera Federal (SIAFF): Se encarga de los recursos financieros y de la radicación oportuna del gasto.

Fuente: Gurría, José Ángel, "La modernización de la administración pública: La reforma al sistema presupuestario", *Revista de Administración Pública*, México, núm. 100, abril 1999, p. 185.

A este último punto se le dará principal atención, ya que es el objeto de estudio de esta investigación, desde el año en que fue contemplado (1997) hasta el año (2003) cuando fue puesto en operación.

De modo que el presente trabajo, tiene como objetivo dejar a un lado la mera especulación y tomar como evidencia al SIAFF, para conocer como es que a través del mismo se pretende modernizar a la administración pública nacional en el área presupuestal y tecnológica.

Se elige al mencionado sistema ya que es un tema poco explorado y por medio de esta investigación se contribuya a la difusión del mismo, estableciendo como hipótesis que la APM requiere además de esfuerzos, ajustes a la hora de dirigir y participar para poder superar la desconfianza y aumentar la credibilidad en la función pública.

La metodología bajo la cual se sustenta el presente trabajo es la propuesta por Sonia Ospina Bozzi, la cual tiene como título "Visión ecológica de la gestión pública"¹⁴ misma que relaciona elementos conceptuales de la práctica organizativa en la esfera micro con elementos de la esfera macro, permitiendo un desarrollo conceptual que ayude a identificar barreras que limitan el éxito del quehacer administrativo, al mismo tiempo que justifica el porqué de la situación y por medio del argumento teórico dar sentido a la realidad que se está investigando.

Para tal efecto me dedique a buscar, recopilar y analizar información bibliográfica, hemerográfica, documentos oficiales, consultar páginas Web así como realizar entrevistas a funcionarios públicos, mismos a los que agradezco la disposición.

En tanto que, para abordar al sistema fue necesario consultar el Diario Oficial de la Federación (DOF), mismo que sirvió de guía para consultar tanto

¹⁴ Ospina, Sonia, "Gestión, política pública y desarrollo social: hacia la profesionalización de la gestión pública" *Revista Gestión y Política pública*, Centro de Investigación y Docencia Económicas, México, vol. II, núm. 1, enero-junio 1993, p. 35.

legislación nacional como documentos oficiales: Ley de Planeación (LP), Ley del Presupuesto Contabilidad y Gasto Público Federal (LPCGPF), Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF), Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Plan Nacional de Desarrollo (PND) 1995-2000 y 2001-2006, Programa de Modernización Administrativa Pública (PROMAP) 1995-2000, Programa de Ciencia Tecnología (PCyT)¹⁵ 1995-2000 y Programa Estratégico de Desarrollo Informático (PEDI) del mismo periodo.

Cabe señalar que en el momento de abordar al SIAFF se presentaron algunas limitaciones mismas que obligaron a replantear tanto el objetivo como la discusión original del trabajo, una de ellas fue que hasta hoy es nulo el material bibliográfico referente al sistema y otra fue la restricción para consultar la totalidad de los documentos oficiales, debido a que contienen información confidencial.

El presente trabajo consta de cuatro capítulos, que se exponen en el siguiente orden:

En el primero se exponen argumentos teóricos con la intención de ubicarnos en el contexto del mismo y que serán clave para el desarrollo de la investigación tales como: reforma administrativa, modernización administrativa y sistema presupuestario.

En el segundo capítulo se hace una exposición de la RSP, así como de las funciones y los objetivos tanto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) como de la Tesorería de la Federación (TESOFE) y finalmente de la Dirección General de Sistemas Automatizados (DGSA), principales dependencias y dirección involucradas directamente en la ejecución del SIAFF

¹⁵ Mismo que guarda plena congruencia con los distintos programas sectoriales que contemplan aspectos vinculados con la investigación científica y la modernización tecnológica. Así mismo reconoce y resalta la importancia de promover en este campo, la coordinación intersecretarial e institucional. *Programa de Ciencia y Tecnología 1995-2000*, Presidencia de la República, Poder Ejecutivo Federal/Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. p. 7.

con la finalidad de conocer el espacio en donde se dirige e implementa el mismo.

En el tercer capítulo se exponen los antecedentes, objetivos y alcances del sistema, los cuales proporcionan una visión más clara de la forma de operación, así como la manera en que México pretende responder ante las exigencias mundiales, que obligan a transformar no solo a las instituciones gubernamentales a buscar nuevas estrategias y modalidades de actuación.

En el cuarto capítulo, se aborda lo que en determinado momento encontramos entre la teoría y la práctica, identificando también algunos programas que pretenden, al igual que el sistema en cuestión, formar parte de la modernización administrativa nacional y que dado a que ésta vive momentos difíciles de evolución se debate entre lo viejo y lo nuevo, además de poder observar algunas lecciones y retos que nos ayudaran a visualizar de mejor manera el futuro del país.

Espero que la investigación contribuya a generar reflexiones que inciten a otras búsquedas de soluciones y aportaciones en la manera de lo posible, puesto que cada día se observa que afortunadamente existe una sociedad más informada, evaluadora de la acción gubernamental pero que lamentablemente es menos participativa a consecuencia de la insuficiente respuesta gubernamental.

Debido a que el tema sugiere cierto grado de tecnicismo el presente documento cuenta con herramientas para el lector, con el objeto de facilitar la lectura y comprensión del mismo, al inicio encontrará una lista de acrónimos, lista de cuadros y figuras, al final un glosario de términos, un anexo en caso de que el lector guste de conocer más sobre el tema ya sea en materia presupuestaria, financiera, contable, informática, entre otras, y finalmente la bibliografía consultada.

Capítulo I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

*Las empresas nunca fueron títeres de la política
y nunca serán autómatas del Mercado.
(A. Barros de Castro)*

El presente capítulo, expone argumentos teóricos con el propósito de tener un mejor panorama del quehacer del Estado y poder facilitar la comprensión del porqué la AP dentro de los gobiernos contemporáneos, se ve en la necesidad de tomar algunas estrategias de la administración privada, debido a que ha demostrado contar con procesos que procuran mayor racionalidad en las decisiones, mismas que han logrado mejorar su actuación, permitiéndole avanzar hacia lugares con mejores oportunidades, sin embargo aun cuando cada una tiene características particulares ambas se desenvuelven dentro de un contexto organizacional.

1.1 Reforma administrativa pública

A finales del siglo XIX y principios del XX, se creía que la AP era el órgano responsable de proveer todos los bienes y servicios a la sociedad y que tanto los asuntos políticos como administrativos estaban separados, como lo estableció Woodrow Wilson cuando planteó la dicotomía política-administración,

en donde observó que los puestos se encontraban divididos al igual que las tareas a realizar.

El papel fundamental de la AP es calificado por su eficiencia, **eficacia**¹⁶ y oportunidad a la hora de realizar tanto sus funciones como responsabilidades y para lograrlo se requiere de un cambio gerencial en lo que se conoce como núcleo estratégico del gobierno¹⁷ para que este tenga la capacidad de atender sus tareas tanto a nivel nacional como internacional, debido a que actualmente se vive bajo una atmósfera de constante evolución y mejoramiento en cuanto a los mecanismos para administrar y promover el desarrollo de las naciones.

Esta situación, genera diariamente cambios en la sociedad civil haciéndola más participativa, crítica y analítica, motivo por el cual se hace necesario adecuar un cambio que derive en la entera satisfacción de las demandas sociales como fin último. Este cambio se gestará en la empresa más antigua de la historia, la AP, misma que vista como actividad humana, objeto o fenómeno real, es tan vieja como la existencia de las primeras civilizaciones que dejaron rastro de su paso por la historia de la humanidad.¹⁸

De manera que fue planteada como ciencia de la administración por Bonnin a través de su obra *Compendio de los principios de administración* en 1808, y desde entonces es apreciada desde otro ángulo y concebida como administración moderna hasta 1887 sin embargo, no es sino hasta que por medio del *Estudio de la Administración* de Woodrow Wilson que se le conoce como Administración Pública moderna, porque trata a la administración como

¹⁶ Cfr., Glosario, p. 114.

¹⁷ Spink, Peter, Longo Francisco, et. al. *Nueva Gestión Pública y regulación en América Latina: Balances y desafíos*, Venezuela, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, Texto, 2001, p. 97.

¹⁸ Sánchez, José Juan, "Situación actual de la ciencia administrativa", en Sánchez, José Juan y Pineda, Juan de Dios (coords.), *Revista conmemorativa del Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, El estado del arte de la Administración Pública, 25 aniversario 1974-1999, México, 1999*, p. 15.

un objeto de estudio específico y al mismo tiempo plantea el establecimiento de una ciencia de la administración.¹⁹

De tal manera que le corresponde a la AP introducir formas innovadoras de organización, nuevos modelos de gestión, que mejoren estructuras, métodos y sistemas, que optimicen recursos y respondan con eficacia y prontitud a las demandas sociales.²⁰ Pudiendo afirmar que los principios de cambio no son exclusivos de la administración, debido a que implican la acción y/o efecto de rehacer, reparar, restaurar, reestablecer, corregir, arreglar o poner en orden, de ahí que la reforma administrativa sugiera innovación, modernización, mejora, creación, entre otras.

Esta reforma está incluida en el contexto de la reforma del Estado con el afán de concluir con un Estado paternalista y promover que otros sectores compartan responsabilidades,²¹ misma que modifica la relación existente entre lo público y lo privado, creando una nueva relación entre Estado-sociedad en un contexto de globalización, con interdependencia mundial y rápido avance tecnológico y es justo ahí en donde habita su viabilidad, efectividad así como autenticidad para llevarse a cabo, lo que obliga a tener un cambio en las instituciones del gobierno, es por eso que al hablar de reforma administrativa explícitamente se habla de reforma administrativa pública (RAP).

Considerando las exigencias de la sociedad abierta, el pluralismo y la democracia política, se plantea el uso de alternativas cuyas capacidades

¹⁹ Wilson, Woodrow, "El estudio de la Administración", en Shafritz (comp.) *Clásicos de la Administración Pública*, México, Colegio Nacional de Administración Pública/Universidad Autónoma de Campeche/Fondo de Cultura Económica, 1999, pp. 73-96.

²⁰ Velasco, Santiago, "Las administraciones públicas locales de México frente al próximo siglo: Una transformación a fondo del quehacer gubernamental y del aparato público", *Gaceta Mexicana de Administración Pública, Estatal y Municipal*, México, núm. 63, agosto 1993, p. 12.

²¹ Pardo, María del Carmen, "Reforma del Estado, gobierno y administración pública", *Revista del Instituto de Administración Pública del Estado de México*, México, núm. 32, octubre-diciembre 1996, p.143.

contribuyen para que las condiciones de vida sean mejores y continuas,²² que al momento de aplicarse van acompañadas de mecanismos institucionales de operación como: la simplificación administrativa, la descentralización y la modernización, mecanismos que cuentan con una metodología definida y establecida anticipadamente bajo reglas que garantizan su operatividad, capacidad técnico-administrativa, así como políticas que obligan a realizar cambios en la estructura gubernamental.

Debido a que la reforma es continua y permanente, presenta cambios que están determinados por el Ejecutivo que no es mas que el propio gobierno, mismas que en ocasiones logran permanecer de un gobierno a otro pero también llegan a ser modificadas a consecuencia de nuevas estrategias y objetivos, los cuales deberán mirar hacia mejoras institucionales ya que tienen la tarea de brindar servicios públicos con ayuda de la AP y lograr que tanto sus funciones como sus fines para los cuales fueron creadas, sean de igual forma eficientes²³ y eficaces.²⁴

Las primeras son las comúnmente conocidas como de Gabinete o que no fueron negociadas con la sociedad civil y que están coordinadas por un grupo especializado y a su vez las respaldan las leyes o reglamentos para poder ponerlas en práctica, mientras que las segundas se elaboran bajo consenso pero carecen de coordinación especializada a la hora de su ejecución.

Bajo la idea de la RAP el cuadro 1.1.1 presenta sus propósitos específicos.

²² Pérez, Hilda y Díaz, Víctor, "Hacia una nueva cultura de gestión pública", *Revista del Instituto de Administración Pública del Estado de México*, México, núm. 48, enero-abril 2001, pp. 56-77.

²³ Las reformas neoinstitucionalistas son concebidas desde la perspectiva de la ingeniería de la calidad y el neoinstitucionalismo, sobre un análisis costo-beneficio así como de economía del gasto y son creadas para que cumplan objetivos evaluados en base al rendimiento mientras que las eficacistas se encargan de cumplir con estricta atención las demandas populares por medio de las instituciones, pero también cuentan con grados de participación ya sean autocráticas o democráticas.

²⁴ Gurría, José Ángel, "La modernización de la administración pública: La reforma al sistema presupuestario", *Revista de Administración Pública*, México, núm. 100, abril 1999, p. 184.

Cuadro 1.1.1
Propósitos de la reforma administrativa pública

<p>Conjunto de procesos de cambio permanente, no solo en actos de modificación legal.</p>
<p>No es en sentido estricto un proceso para la modernización, ya que depende del sentido de modernización que se pretenda.</p>
<p>Busca una racionalidad dirigida o focal.</p>
<p>No busca únicamente la eficiencia por sí misma, sino que busca un cambio significativo en el aparato gubernamental.</p>
<p>Es un proceso multidisciplinario, donde participan diferentes especialistas en Ciencias Sociales.</p>
<p>Es un proceso de cambios graduales y selectivos en sectores estratégicos de gobierno.</p>

Fuente: Martner, Gonzalo, "El papel de la reforma administrativa en la estrategia del desarrollo", en Kliksberg, Bernardo (comp.), *La reforma de la administración pública en América Latina*, Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública España, 1984, pp. 57-61.

Las reformas se pueden clasificar por el enfoque y rol que desempeñen los administradores públicos a lo largo del proceso de transición en su aplicación, y de acuerdo a su alcance pueden ser macros, esto significa que incluye a las instituciones públicas, ejes rectores de los quehaceres de la AP, o bien pueden ser micros por que se desenvuelven en el interior de las mismas, con el firme propósito de mejorar su estructura.

Bajo un contexto de modernización la OCDE, argumenta a través de una carta de intención que el reto más grande de los gobiernos es reducir la insuficiencia democrática y establecer la confianza en la capacidad tanto política como administrativa, para conseguir de forma favorable el progreso económico, político y social de las naciones²⁵ y para lograrlo las reformas deben contener necesariamente tres elementos, mismos que se establecen enseguida:

- Proponer resultados para un gobierno más eficaz, eficiente, legítimo y de **calidad**.²⁶
- Contribuir en las directrices de un sistema de gobierno, transparente y que de resultados a la ciudadanía, haciendo la distinción entre lo que la OCDE llama "responsabilidad democrática" y "responsabilidad con el cliente", pero con un control político más democrático.
- Orientar a un gobierno para que proporcione más oportunidades a la ciudadanía, es decir, que sea consultada y tomada en cuenta para todos los asuntos.

²⁵ *Public management reform and economic social development*, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 1998.

²⁶ *Cfr.*, Glosario, p. 113.

De acuerdo con Rhodes, la RAP tiene como doctrinas centrales las incluidas en el cuadro 1.1.2

Cuadro 1.1.2
Doctrinas centrales de la
reforma administrativa pública

Se enfoca en la gerencia y no en las políticas, ni en un desempeño evaluativo ni en la eficiencia.
La separación de burocracias públicas en agencias que trabajan en conjunto.
Uso de cuasi mercados y fomento de la competencia.
Reducción de costos, buscando un estilo de gerencia que haga énfasis, entre otras cosas, en los resultados de las metas, contratos de tiempo ilimitado, incentivos monetarios y libertad de control.

Fuente: Hughes, Owen, *Public management and administration*, Gran Bretaña, The MacMillan Press, 1994, p. 2.

De igual forma incorpora conceptos como: cliente y gestión por procesos y utiliza *slogans* como "hacer más con menos" o "valor por dinero", lo que implica la adopción de principios empresariales para enfrentar las rigideces de la

organización burocrática propia de la administración actual,²⁷ convirtiéndose en una administración que se encuentra en la búsqueda de acuerdos para abordar con eficacia los problemas públicos que tienen repercusión e incidencia en el desarrollo del mundo posmoderno.

Para lo que se plantean novedosas tecnologías de gobierno en donde están incluidos esquemas tanto de reingeniería como de mapeo de procesos, ambos novedosos proyectos en cuanto a **relaciones intergubernamentales**²⁸ (RIGs) se refiere, basadas principalmente en modelos de descentralización que ofrecen capacitación, desarrollo y programas de medición de riesgo, control y evaluación con los que se logra una nueva y mejor forma de gobierno.²⁹

Es así como se pretende fortalecer a las instituciones a fin de proporcionar buenos y mejores resultados, buscando que el aparato gubernamental sea más efectivo y competente y uno de los medios para lograr tal fin es la nueva gestión pública (NGP) misma que surgió entre los años sesenta y setenta en los Estados Unidos bajo la teoría que se conformó como el *public management*³⁰ palabra adaptada al español con el galicismo gestión pública.

Este nuevo enfoque constituye una tecnología de gobierno que combina aspectos de la administración pública y privada o gerencial, que representa una alternativa para reactivar potencialidades adormecidas y devolverles así su carácter público haciéndola participe en el proceso de globalización y promoción de la competitividad en las relaciones de mercado.³¹ Sin embargo, sugiere una orientación más agresiva de la acción para dar solución a los problemas dentro de un contexto de innovación.³²

²⁷ Pérez, Hilda y Díaz, Víctor, *Op. cit.*, nota 22, p. 59.

²⁸ *Cfr.*, Glosario, p. 119.

²⁹ Gurría, José Ángel, *Op. cit.*, nota 24, p. 184.

³⁰ Gutiérrez, Juan Carlos, *Op. cit.*, nota 4, p. 90.

³¹ Pérez, Hilda y Díaz, Víctor, *Op. cit.*, nota 22.

³² Montes de Oca, Juan, "Administración, gestión y políticas públicas, para una nueva forma de gobierno en México", en Sánchez, José Juan y Pineda, Juan de Dios (coords.), *Revista conmemorativa del Colegio Nacional de Ciencias Políticas y*

Bajo esta idea Christopher Hood, menciona que la NGP tiene cuatro posibilidades de incursión, las cuales se ubican de la siguiente manera a) Por moda. b) Experto del encargo. c) Atracción de opuestos. d) Como una respuesta a un conjunto de condiciones sociales especiales que incluyen cambios en los insumos y distribución, así como la nueva maquinaria política y el cambio en la población.³³

En los inicios de la década de los noventa, la OCDE propone que los países miembros deben incrementar el desempeño productivo en las organizaciones públicas para mejorar la gestión en los recursos humanos, el desarrollo del mismo, el reclutamiento de calidad, así como mayores salarios; involucrando más en las decisiones a los funcionarios; flexibilizando los controles administrativos e imponiendo la ejecución de metas estrictas, con ayuda de las TICs, para dar un mejor servicio a los ciudadanos, que solicitan mejor calidad en los servicios.

De tal manera que la NGP ahora incorpora al Estado a la era del *management*, lo que supone aplicar el desarrollo de las grandes empresas, creando un modelo de responsabilidad que exige irremediamente resultados, basados en la aplicación globalizante e integral de conocimientos y técnicas modernas.

Optando por la promoción de un sistema público con más apertura, competitividad, eficiencia y seguridad, pero que al mismo tiempo reduce la producción de bienes y servicios públicos y de esta manera se termine con el monopolio u otra protección de provisiones, aunque para algunos esta idea significa prácticas y rutinas que no ameritan reflexión teórica ni revisión

Administración Pública, El estado del arte de la Administración Pública, 25 aniversario 1974-1999, México, 1999, p. 107.

³³ Hughes, Owen, *Public management and administration*, Gran Bretaña, The MacMillan Press, 1994, p. 66.

metodológica, es todo lo contrario, ya que no permite la improvisación, el ensayo, ni el error.³⁴

En tanto que sometidos por intereses económicos, los funcionarios deben mostrarse neutrales, las funciones gubernamentales deben estar enfocadas hacia el mercado y finalmente se deben llevar a cabo privatizaciones de empresas gubernamentales, con el firme propósito de reducir labores administrativas a lo esencial. De la misma manera, tampoco se puede hablar de calidad uniforme en todas las instituciones, ya que el trato que se da a los ciudadanos o usuarios de los servicios no es el mismo, para ello debe darse capacitación en ese sentido a los funcionarios conocidos como de "ventanilla", debido a que son estos los que tienen contacto directo con los ciudadanos.

De manera que al no contar con una AP adecuada, con el tiempo los gobiernos han perdido su capacidad de respuesta e influencia para y en la población, ya que también han proveído de forma insuficiente los requerimientos de los ciudadanos, esto ocasiona que con la sola presencia estatal sus formas de actuación, su racionalidad para recibir las demandas, procesarlas y actuar hoy por hoy, sean fuertemente cuestionadas por amplios grupos del cuerpo social.³⁵

Así que los cambios o reformas pueden visualizarse como tales o bien como revoluciones³⁶ por lo que deben ser concebidas como un proceso técnico-político permanente, institucional decidido por las autoridades y al mismo tiempo, deben contar con estrategias que ayuden a vencer tanto los obstáculos como las resistencias que seguramente se presentarán.

³⁴ Pérez, Hilda y Díaz, Víctor, *Op. cit.*, nota 22, p. 59.

³⁵ Cabrero, Enrique, *Op. cit.*, nota 3, p. 27.

³⁶ Bailleres, Enrique y Jiménez, Rodolfo, "Las políticas públicas, gerencia y gestión pública modernas: ¿panaceas de racionalidad y eficiencia o nuevas tecnologías de gobierno?", *Documento de Trabajo*, México, p. 3.

1.2 Modernización administrativa

Lo moderno es lo opuesto a lo tradicional, es lo que cambia con rapidez frente a lo cotidiano que lo hace trabajar lentamente y que parece no cambiar. Quién no se modernice está fatalmente destinado a perecer,³⁷ ésta ideología es la fuerza omnipresente que encauza, orienta y adapta las conductas de los individuos y las sociedades para que el proceso de industrialización se desarrolle sin problemas, sin oposiciones, sin resistencias.

La idea de modernización se asocia con la idea de progreso, por ser una ideología englobadora (de derecha, izquierda, de centro) y tiene significados múltiples que se adaptan a las circunstancias políticas de cada momento, en un ambiente crecientemente globalizado e internacionalizado, abriéndose paso mediante la democratización,³⁸ es decir, derrumbando los obstáculos, las fronteras económicas y políticas de las naciones para que la libertad del mercado se amplíe definitivamente.

La modernización administrativa pública (MAP) no es sino la adecuación y ajuste que hace el Estado para que el flujo de acciones predominantes en una sociedad tengan la coherencia y organización necesarias,³⁹ por lo que hoy en día se considera que un Estado "moderno" es aquél que se reduce a su mínima expresión para dejar que el mercado conduzca libremente el desarrollo de la economía y de la sociedad⁴⁰ estas transformaciones pueden caracterizarse por ser mejoras operativas en las instituciones administrativas del poder ejecutivo

³⁷ Olmedo, Raúl, "Modernización, democracia y cambios político-administrativos", *Revista del Instituto de Administración Pública del Estado de México*, México, núm. 32, octubre-diciembre 1996, pp. 51-52.

³⁸ *Ibidem.*, pp. 52-53

³⁹ Pardo, María del Carmen, *La modernización administrativa en México: Propuesta para explicar los cambios en la estructura de la administración pública*, México, Instituto Nacional de Administración Pública/Colegio de México/Centro de Estudios Internacionales, 1992, p. 11.

⁴⁰ Olmedo, Raúl, *Op. cit.*, nota 37, p. 55.

por lo tanto lo que verdaderamente caracteriza a esta nueva forma de trabajo es la de comprometerse de forma diferente a la tradicional.

Vinculándose en primer momento con la **innovación**⁴¹ a la acción del gobierno, el cual se encarga de conducir con base en la institucionalidad, a la sociedad, también alude al buen gobierno que se caracteriza por su aptitud para conjugar a favor del bien público una vida de civilidad en donde sobresalga el goce de las libertades civiles y políticas.

Constituye en nuestros días una tecnología destinada a incrementar la productividad, eficacia y eficiencia de los servicios públicos, procurando siempre la satisfacción de las demandas sociales desde una perspectiva práctica, dejando las acciones del proceso productivo ortodoxo⁴² hoy por hoy ineficiente.

En este sentido se puede decir que el objeto o campo en el que inciden las formulaciones de gestión pública son el entramado de reglas e incentivos a través de los cuales el Estado elabora y ejecuta las **políticas públicas**,⁴³ incluyendo sus estructuras organizativas, servicio civil, sistemas presupuestarios, relaciones interadministrativas formas de relaciones entre ciudadanos y administración en la presentación de los servicios públicos entre otras.

Este tipo de modernización es concebida como un conjunto de medidas orientadas hacia la refuncionalización del aparato estatal, ideada forzosamente alrededor de tres ejes que se presentan en el cuadro 1.2.1 mismos que construyen espacios de diagnóstico y decisión si es que se pretende una acción de fondo y alcance.

⁴¹ Cfr., Glosario, p. 115.

⁴² Pérez, Hilda y Díaz, Víctor, *Op. cit.*, nota 22.

Cuadro 1.2.1
Niveles de análisis de la modernización

Eficiencia	Eficacia	Legítimo
Cuyo propósito es modificar las estructuras organizacionales a partir de sus funciones, procedimientos, normatividad y diseños.	Su interés reside en los procesos decisorios, en las estructuras de poder y el juego de intereses.	Deberá tener el firme propósito de modificar las estructuras organizacionales a partir de sus funciones, procedimientos, normatividad, así como de diseños estructurales.

Fuente: Citado por Cabrero en, Ávalos, Roberto, "Innovación de la gestión pública", *Gestión y Estrategia*, México, 1994, núm. 8, pp. 195-211.

Actualmente es un tema fundamental en las agendas de las dependencias y entidades de la AP ya sea federal, estatal o municipal por ser considerada como una herramienta importante para la legitimación de los gobiernos y por lo tanto de gobernabilidad, para cambiar la imagen gubernamental de corrupción e ineficiencia,⁴⁴ sí y solo si se pretende lograr servicios de calidad a nivel competitivo es necesario atender los cambios que demanda la sociedad, pues espera respuestas efectivas y eficaces con una cobertura mayor a la que anteriormente se acostumbraba, pues actualmente la sociedad reclama y exige con apego a derecho contar con los medios mínimos de subsistencia.

⁴³ *Cfr.*, Glosario, p. 117.

⁴⁴ Castelazo, José, VI Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo sobre la reforma del Estado y la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 5-9 de Noviembre de 2001.

Para tal objeto la AP se ha visto en la necesidad de implantar en el sector público una vinculación con los procesos de reforma del Estado como se observa en el cuadro 1.2.2

Cuadro 1.2.2
Niveles de actuación de la modernización administrativa pública

Funcional	Estructural	Comportamental	Relacional
Mejoramiento del proceso administrativo y el uso de los recursos.	Reformas administrativas, que incluyen nuevas estructuras y formas organizacionales.	Nuevas aptitudes, actitudes y valores, que sin duda ayudan al reconocimiento del conflicto.	Nuevas formas de relación: organización-sociedad, aquí se destacan las formas de interlocución de la organización con su entorno.

Fuente: Cabrero, Enrique, Arellano, David, "Análisis de innovaciones exitosas en organizaciones públicas: Una propuesta metodológica", Gestión y Política Pública, México, vol. II, núm. 1, enero-junio 1993, pp. 59-86.

Mucho se ha dicho en los últimos veinte años que el Estado a nivel federal o central debe reducirse, en cambio a nivel estatal o regional y especialmente a nivel municipal, tiene que fortalecerse puesto que la estructura del Estado a nivel federal ha ido mucho mas de prisa que la descentralización hacia estados y municipios. Pero cada vez parece más urgente e imperiosa la necesidad de fortalecer dichos niveles.⁴⁵

⁴⁵ Olmedo, Raúl, *Op. cit.*, nota 37, pp. 54-55.

En las dos últimas décadas, el reto del gobierno en general, se ha concentrado en tratar de satisfacer las demandas que tienen los ciudadanos en cuanto a desarrollo social y económico se refiere, pero éstas necesidades han sido mayores a los resultados proporcionados por el mismo.

La *National Academy of Public Administration*, advierte que para que un gobierno sea efectivo necesita de ideas, energía, confianza e inspiración que solo los ciudadanos comprometidos le pueden proporcionar,⁴⁶ de esta forma se podrá establecer una relación gobierno-sociedad que permita que el primero sea suficiente.

Para ello el gobierno y la AP deben procurar tener las capacidades idóneas que permitan dirigir eficaz y eficientemente a la sociedad, para lograrlo la corriente modernizadora de la AP parte de la utilización de nuevos enfoques y/o tecnologías gubernamentales como son: las políticas públicas, la gerencia social y la NGP, orientando al desarrollo y mejoramiento de la misma, proponiendo la necesidad de transitar hacia un nuevo paradigma, que a través de una serie de técnicas y métodos, den respuesta a la crisis de legitimidad por la que esta atravesando.⁴⁷

La MAP puede plantearse también de acuerdo a lo que enlista el cuadro 1.2.3

⁴⁶ *National Academy of Public Administration*, "A government to trust and respect", junio 1999, p. 6.

⁴⁷ Pérez, Hilda y Díaz, Víctor, *Op. cit.*, nota 22, p. 61.

Cuadro 1.2.3
Otros aspectos de la modernización

1. Redimensionamiento de la administración pública.	2. Profesionalización del servidor público.
3. Modificaciones legales.	4. Simplificación y desregulación administrativa.
5. Modificaciones estructurales.	6. Descentralización política administrativa.
7. Gerencia pública y social.	8. Modernización presupuestal.

Fuente: Velasco, Santiago, "Las administraciones públicas locales de México frente al próximo siglo: Una transformación a fondo del quehacer gubernamental y del aparato público", *Gaceta Mexicana de Administración Pública, Estatal y Municipal*, México, núm. 63, agosto 1993, p. 14.

Es obligatorio no perder de vista que el mundo cambia constantemente y por ende las demandas al servicio público, lo cual exige mayor creatividad en la toma de decisiones haciendo prioritaria una mejor AP, así como servidores públicos que estén en constante preparación para que tengan esa capacidad de respuesta.

1.3 Presupuesto público

Es la predicción de gastos para el logro de objetivos preestablecidos en el cual se establece el ejercicio de recursos expresados en unidades monetarias, vinculados a la realización de ciertas actividades dirigidas a lograr determinadas metas. El presupuesto es la representación financiera de las decisiones en torno a las políticas y programas diseñados para cubrir las necesidades públicas, en otras palabras, es el reflejo financiero de lo que el gobierno hace o trata de hacer⁴⁸ lo que dificulta su proceso debido a los problemas que enfrenta actualmente la AP.

Martner lo concibe como un instrumento global que puede ser usado con propósitos múltiples, de igual manera lo ubica como una herramienta de desarrollo e inversión planificadora y un mecanismo de distribución del ingreso nacional.⁴⁹

Fundamentalmente es un programa formal para orientar y dirigir la actividad económica del sector público y de los particulares, de acuerdo con el grado de intervención del Estado en la economía nacional, es de carácter obligatorio en una nación, por lo que las autoridades encargadas de su ejecución necesitan apearse estrictamente a lo que en el se establece.⁵⁰

Su aspecto político-administrativo lo convierte en la parte central de la hacienda pública debido a que representa una previsión y comparación de los ingresos y gastos futuros de una nación, pero no representa necesariamente un balance en el sentido comercial ni un proyecto financiero de tipo facultativo.

⁴⁸ *Proceso de Planeación, Programación y Presupuesto*, Secretaria de Hacienda y Crédito Público/Subsecretaría de Egresos/Oficina de la Presidencia para la Planeación Estratégica y el Desarrollo Regional, p. 2.

⁴⁹ Martner, Gonzalo, "El papel de la reforma administrativa en la estrategia del desarrollo", en Kliksberg, Bernardo (comp.), *La reforma de la administración pública en América Latina*, Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública España, 1984, pp. 57.

⁵⁰ Faya, Jacinto, *Finanzas públicas*, México, Porrúa, 1986, p. 5.

Es el programa de acción del gobierno, ya que los créditos previstos para los diferentes servicios muestran de forma precisa la actividad de estos y las posibles reformas que se quieran introducir,⁵¹ convirtiéndose en el plan para ordenar racionalmente la actividad financiera del Estado y de la nación, siendo diferente esta última ordenación, debido a que se puede tratar de un Estado con mayor o menor intervención económica e inicia su ciclo en el momento en que éste reúne la riqueza de los particulares, hasta el momento en que les devuelve esta riqueza en forma de servicios.

Se establece a partir de complejas negociaciones entre administradores de programas, ejecutivos y oficinas de presupuestos, grupos de interés y legisladores, esto plantea retos importantes en una reforma de este tipo, no solo por la cantidad de actores que trabajan bajo lógicas diferentes (incluso encontradas), sino por las relaciones creadas en la evolución que ha seguido la presupuestación en el sector público.

Es un instrumento de la AP por medio del cual el gobierno se adapta a cambios en un mundo cada vez más competitivo y cambiante, por tal motivo su proceso se vuelve especialmente complejo y difícil, ya que mantiene la conducción y dirección administrativa, política, económica y social. Con el objetivo de atender demandas sociales como: seguridad, paz social, educación, salud, promoción del desarrollo económico y social, elevación del nivel de vida, entre otros.⁵²

También es visto como parte integrante del sistema político, caracterizado por establecer competencias entre el ejecutivo y legislativo así como sus respectivas unidades y tiene una vigencia concreta (anual, bianual o

⁵¹ *Ibidem.*, p. 206.

⁵² Cátedra Finanzas Públicas I impartida por el Lic. Aceves Cubas, Enrique, Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela Nacional de Estudios Profesionales, Campus Acatlán, 2002.

multianual),⁵³ todos los recursos asignados tienen un destino o finalidad determinado y debe establecer ciertos mecanismos de rendición de cuentas, estas particularidades definen el marco institucional y reglamentario que guía el proceso presupuestario de un Estado.

En nuestro país se plantea desde la idea de apoyar a los gobiernos en sus tres niveles, en el entendido de lograr sus objetivos, legitimando la función del Estado como el rector de la economía, para lo que fue necesario realizar reformas a los artículos constitucionales 25 y 26 mismos que señalan:

Corresponde al Estado, la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que este sea integral, que fortalezca la Soberanía Nacional y su régimen democrático y que, mediante el fomento del crecimiento económico y el empleo y aun más justa distribución del ingreso y la riqueza, permita el pleno ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos, grupos y clases sociales, cuya seguridad protege esta Constitución. El Estado planeará, conducirá, coordinará y orientará la actividad económica nacional y llevará a cabo la regulación y fomento de actividades que demande el interés general.⁵⁴

Lo que representa una planeación completa e integral de los objetivos plenamente tratados en donde se consideran y evalúan los recursos disponibles mediante un proceso que determina la formulación y acción posterior a través de programas y proyectos que permiten racionalizar el uso de recursos al determinar tanto sus objetivos como sus metas, permitiendo identificar sus acciones concretas más que los bienes y servicios que se adquieren, esto sugiere que el administrador público entienda que no es una herramienta sencilla de manejar y mucho menos es fácil a la hora de ponerla en marcha.

La figura 1.3.1 muestra la ruta en que el presupuesto es negociado para ejercerlo a través de la planeación de actividades, mismas que programan

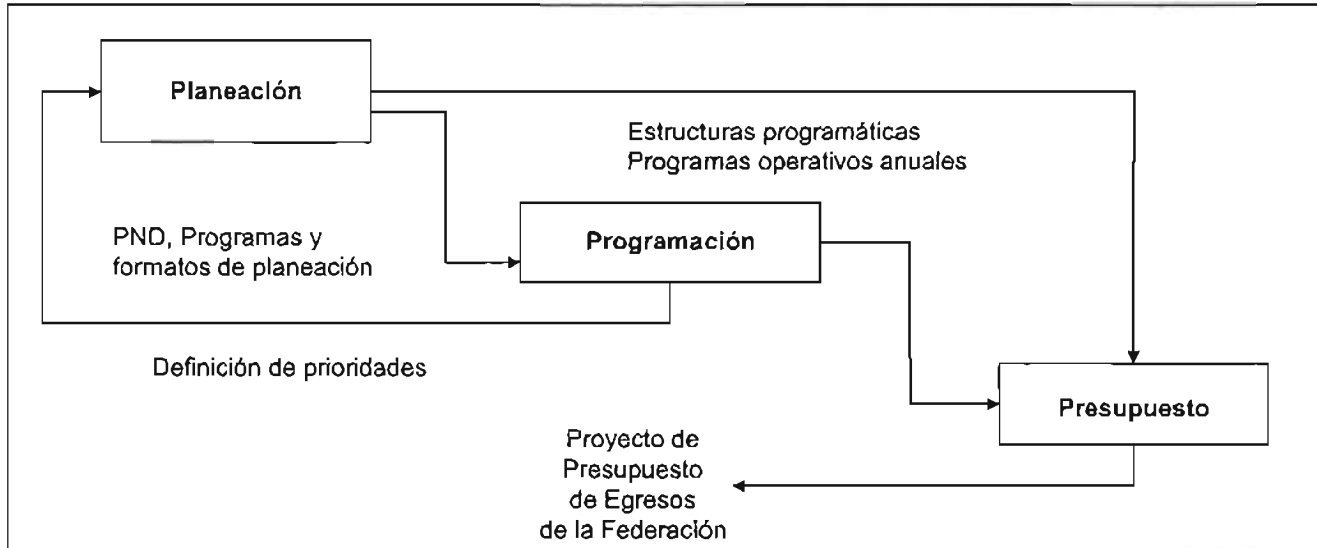
⁵³ Cátedra Finanzas Públicas II impartida por el Lic. Aceves Cubas, Enrique, Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela Nacional de Estudios Profesionales, Campus Acatlán, 2003.

actividades y por ende los recursos que habrán de recibir cada una de las instituciones de gobierno, conociendo a esta actividad como proceso de planeación-programación-presupuestación.⁵⁵

⁵⁴ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

⁵⁵ Gurría, José Ángel, *Op. cit.*, nota 24, pp. 177-190.

Figura 1.3.1
Etapas del presupuesto



Fuente: Proceso de Planeación, Programación y Presupuesto, Secretaría de Hacienda y Crédito Público/Subsecretaría de Egresos/Oficina de la Presidencia para la Planeación Estratégica y el Desarrollo Regional, p. 23.

Una característica del presupuesto, es que representa valores y la decisión de asignar recursos para el desarrollo de una actividad o el cumplimiento de ciertos objetivos, lo cual obliga a evaluar estrictamente lo que es prioritario y lo que no es. Este último aspecto es de gran importancia cuando se habla de presupuestación en el sector público, debido a que se caracteriza por concentrar una serie de actores con diversos intereses con frecuencia encontrados acerca de como deben distribuirse los recursos.

El proceso presupuestario involucra un proceso político, es decir se hacen elecciones sobre la distribución de los recursos, lo cual necesariamente involucra una carga de valores, es decir como distribuir recursos entre actividades o metas que se contraponen e involucran una lucha política, en este sentido, por lo que el presupuesto necesariamente involucra poder.

"El poder se refleja en quien tiene la capacidad de hacer que sus apreciaciones valorativas prevalezcan en las decisiones presupuestarias, lo anterior se ve reflejado en la influencia que tienen ciertos grupos de interés sobre las decisiones de oficiales electos y congresistas"⁵⁶ mismos que definen gastos y calendarizan actividades para alcanzar los objetivos planteados durante un ejercicio fiscal establecido,⁵⁷ por lo que es preciso una evaluación continua y a que de no arrojar los resultados deseados se deberán hacer los ajustes necesarios, planteando la posibilidad de mejorar la forma en que se programa y gasta el presupuesto nacional.

La concepción tradicional del presupuesto es algo que ya no encaja en los tiempos modernos, anteriormente era una actividad referente a un acto del poder público, actualmente ha sido definitivamente abandonada reemplazándose por una concepción moderna de las finanzas que reclama una

⁵⁶ Entrevista sostenida con funcionario de la Oficialía Mayor de Hacienda, el día 20 de junio de 2003, en las instalaciones de la Tesorería de la Federación.

⁵⁷ *Op. cit.*, nota 53.

teoría y práctica de los gastos públicos y del presupuesto como indispensables medios en la moderna estructuración de la economía.⁵⁸

Debido a que el proceso presupuestario está ligado al sistema político, la manera más significativa de alternarla es introduciendo cambios políticos. De esto depende la pertinencia de involucrar y obtener el liderazgo tanto el ejecutivo como el legislativo, para evitar que las reformas al sistema presupuestario se conduzcan de forma indecisa.

Estos cambios presupuestales provienen del auge que en las últimas décadas ha adquirido el modelo de gestión conocido como NGP,⁵⁹ pudiendo así dar respuesta a los problemas de eficiencia, eficacia y responsabilidad en las agencias gubernamentales de las cuales se habló anteriormente.

Para lograr lo anterior, los defensores de esta corriente ven como un paso importante la implantación de sus propuestas, la inclusión de una reforma al proceso presupuestario la cual es vista como oportunidad para inducir actitudes acordes a los planteamientos de la corriente, ya que en el gobierno, la fuerza más importante es el presupuesto⁶⁰ puesto que es por medio de este que puede funcionar en cada área.

En el reconocimiento del carácter político del presupuesto se han hecho esfuerzos importantes entre académicos y practicantes para sacar a la política del presupuesto, o por lo menos, reducir su incidencia en el proceso: buscado la construcción de una teoría normativa novedosa para hacer automático su funcionamiento, los propósitos fundamentales en cada una de las propuestas han sido hacer más racional las decisiones sobre asignación presupuestal y eficientar el uso de los recursos por parte de los que lo ejercen⁶¹ por lo que

⁵⁸ Faya, Jacinto, *Op. cit.*, nota 50, p. 197.

⁵⁹ Cabrero, Enrique, *Op. cit.*, nota 3.

⁶⁰ Osborne, David y Gaebler, Ted, *Reinventing government*, México, Genika/Colección de Ciencia Política, 1994, 502. p.

⁶¹ Wilson, Woodrow, *Op. cit.*, nota 19.

existe una gran necesidad de ajustar la asignación presupuestal que sin duda da vida a las actividades que se llevan a cabo.

El presupuesto público cambió su posición en el cuadrante económico; de la más indiferente neutralidad al protagonismo más activo, convirtiéndose en el principal instrumento del Estado en el desarrollo económico y social para la implantación de un orden justo en la distribución del ingreso nacional. Ahora más que nunca se utiliza el presupuesto como un eficaz medio para asegurar una redistribución socialmente justa de la renta nacional, ante el hundimiento de los principios de la hacienda clásica y el fortalecimiento de la hacienda moderna, por tal motivo el presupuesto juega un papel cada vez más decisivo en el sistema financiero.

Como se puede apreciar el presupuesto es una herramienta indispensable para la realización de actividades del Estado y que sin duda obliga a contar con los elementos necesarios para acceder a la información oportuna en el menor tiempo posible y de esta manera estar al día en cuanto a la información financiera nacional, como respuesta al rápido cambio mundial.

Durante el capítulo, nos encontramos con un panorama que apunta sin duda a la necesidad de transformarse para poder adaptarnos a una realidad cambiante, a nivel de administración pública la cual reclama una reconstrucción que alcance diferentes áreas aplicando nuevas técnicas de gobierno.

En el siguiente capítulo conoceremos elementos que llevaron al país a integrarse y no quedar fuera de las reformas propias de un mundo globalizado y cambiante a cada momento y que con ayuda de las tecnologías de gobierno en conjunción con las TICs pretenden modernizar a la administración pública nacional.

Capítulo II

REFORMA AL SISTEMA PRESUPUESTARIO MEXICANO

Es posible que las semejanzas entre administración pública y privada crezcan debido al fenómeno globalizador no tanto por que las organizaciones públicas pierdan carácter como tales, sino mas bien porque lo público tendera a afectar directamente la acción administrativa.
(S. Ospina Bozzi)

En este capítulo, se abordan algunos de los obstáculos del sistema presupuestario nacional, de igual forma se expone la manera en la que se pretende modificar al mismo, lo cual implica ajustes y variaciones no solo en los sitios de operación sino en otras áreas de la administración pública mexicana que influyen directamente como entidades operativas en la puesta en marcha de las nuevas técnicas de gobierno.

2.1 Nueva estructura programática

Los primeros esfuerzos por conformar un Presupuesto con Base en Programas se realizaron en la década de los setentas en el nivel federal y a este le siguió el Presupuesto de Integración Programática, ya para la década de los ochentas se manejo como Plan Global de Desarrollo y después cómo Programa de Acción

del Sector Público,⁶² mismos que eran elaborados por cada una de las Secretarías de Estado provocando uso excesivo de los recursos públicos.

Ante esta situación, fue necesario definir instrumentos con el propósito de tener un mejor control de los recursos públicos, así como de la manera de ejercerlo y dado que la actual situación social y económica es el principal problema a enfrentar, fue necesario ajustar la asignación presupuestal ya que a través de esta se da vida a las políticas que se llevan a cabo, por lo que se reclamó un cambio en la forma de asignarlo para poder brindar los respectivos servicios.

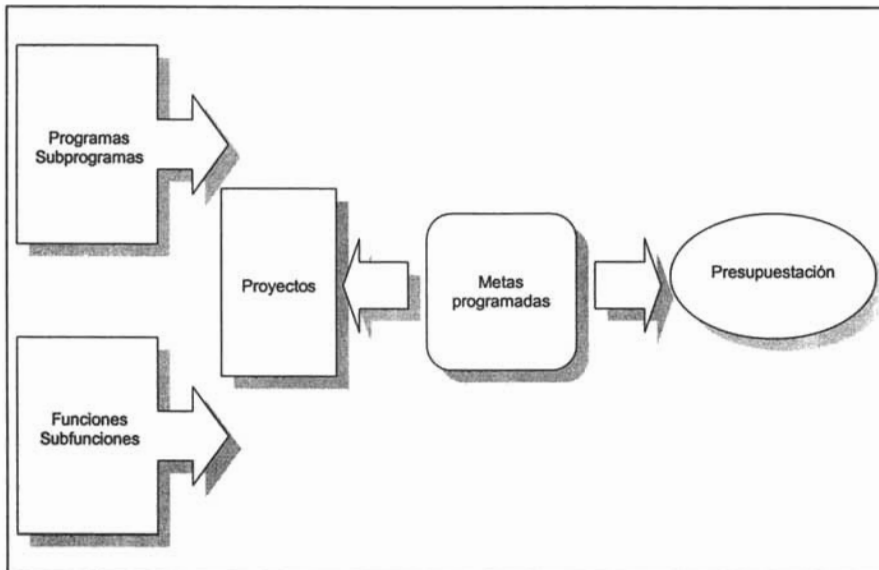
Anteriormente la estructura programática presupuestal se basaba en el establecimiento de funciones derivadas de una serie de programas a los cuales se les asignaba un presupuesto determinado, mismo que estaba sujeto al cumplimiento de metas, normas y procedimientos para su ejercicio,⁶³ además de que la cobertura de las acciones programadas era selectiva y gráficamente lo explica la figura 2.1.1

Esta estructura mostró a las autoridades hacendarias que limitaba la eficiencia de los procesos básicos de la administración del gasto, desde la etapa de planeación y por consecuencia, en la de programación, presupuestación, operación, evaluación y control.

⁶² Vinageras, Pablo, "Relación entre los procesos de planeación, presupuestal y evaluación", *Revista del Instituto de Administración Pública del Estado de México*, México, núm. 48, enero-abril, 2001, p. 116.

⁶³ *Metodología de Modernización para la Administración Pública Federal*, Etapa 5A, Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo/Unidad de Desarrollo Administrativo, mayo 1997. p. 15.

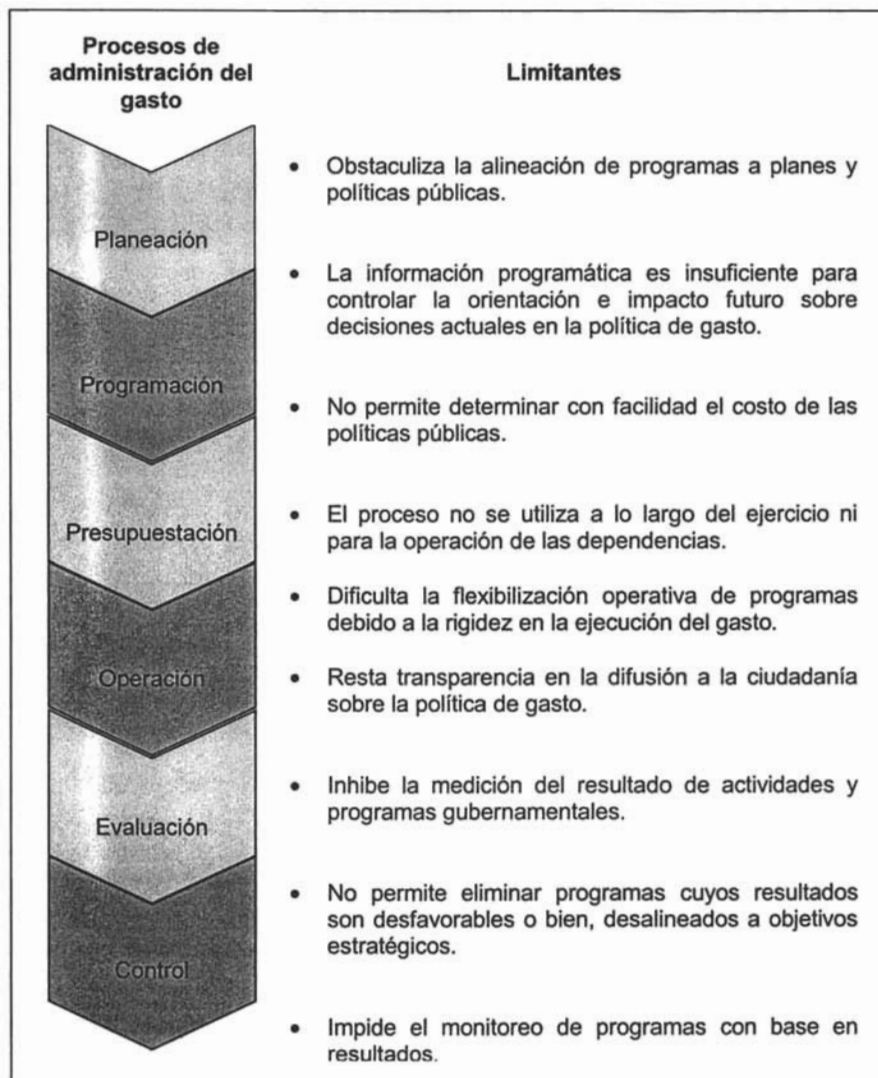
Figura 2.1.1
Estructura programática hasta 1997



Fuente: Metodología de Modernización para la Administración Pública Federal, Etapa 5A, Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo/Unidad de Desarrollo Administrativo, mayo 1997. p. 15.

De tal modo que fueron detectados obstáculos a la hora de formular las políticas públicas, algunos de ellos se presentaban con frecuencia y estaban orientados a que no se podía delimitar con facilidad el costo de las mismas y como consecuencia no existía total transparencia en la asignación del presupuesto, además que no se contaba con un sistema de monitoreo que permitiera tener todos estos elementos al día, entre otros, mismos que se presentan en la figura 2.1.2

Figura 2.1.2
Procesos de administración del gasto y sus limitantes



Fuente: Metodología de Modernización para la Administración Pública Federal, Etapa 5A, Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo/Unidad de Desarrollo Administrativo, mayo 1997. p. 17.

Dadas las circunstancias de poca respuesta oportuna del gasto y otros aspectos como su elaboración, con ayuda de la MAP se comienza una reestructuración en la APF y en 1996 el entonces Jefe de la Unidad de Política y Control Presupuestal (UPCP) de la SHCP comentó en entrevista que el gobierno acentuó los trabajos de reforma presupuestaria con el objeto de hacer más eficiente el ejercicio del gasto, convocando a realizar un estudio del esquema del presupuesto, así como de los procedimientos para su elaboración en donde además, se analizaron experiencias en la materia encabezadas en otros países, concluyendo que era necesario llevar a cabo una transformación en los procesos de la elaboración, programación y evaluación del presupuesto.⁶⁴

Dicha reforma se propuso en el marco del PROMAP 1995-2000 y se orientó bajo dos aspectos. El primero que obedecía a una reforma legal y normativa y el segundo a la reingeniería organizacional para elevar la calidad de los servicios⁶⁵ planteándose realizar un estudio en el que se contemplaría una reforma, el estudio propuesto por la directiva de la UPCP evidenció que se dedicaban varios meses a integrar la documentación presupuestal.

Dado a que existe una gran incapacidad de adaptarse a la era de la información misma que amenaza muchos aspectos del gobierno⁶⁶ a la hora de dar respuesta a esta problemática, se contemplo el desarrollo de una herramienta que organizara y vinculara la planeación, así como para ligar los propósitos de las políticas públicas con las asignaciones de recursos a las instituciones del gobierno y a estas con los resultados que obtenían en la atención de la población por medio de un sistema de indicadores.⁶⁷ Lo cual

⁶⁴ Reyes, Jorge, "La SHCP, promueve una nueva estructura programática", *Gobierno digital: Sistemas y tecnologías para la Administración Pública*, México, año 3, núm. 28, agosto 1998, p. 6.

⁶⁵ Vinageras, Pablo, *Op. cit.*, nota 62, p. 120.

⁶⁶ Gore, Albert, "Un Gobierno mas eficiente y menos costoso: El gobierno electrónico", trad. de Ángel Carlos González, México, 1994, EDAMEX, p. 244.

⁶⁷ Gurría, José Ángel, *Op. cit.*, nota 24, p. 184.

significó una parte importante del esfuerzo por incrementar la productividad y eficiencia del sector público, de tal manera que fue necesario rediseñar e implementar una nueva estructura programática.

Así que en 1997, la SHCP dio inicio formalmente a una propuesta que replanteaba la programación del presupuesto la cual obligaba a realizar una reforma presupuestal, por lo que la AP afirmó que era necesario contar con una nueva forma de ejecución, misma que permitiría reformar al sistema presupuestario por medio de una evaluación y monitoreo de actividades, sin duda nuevas formas de trabajo que fueron planteadas de la siguiente manera:

- Un replanteamiento integral de la estructura programática a través de la nueva estructura programática (NEP).
- La introducción de indicadores estratégicos para evaluar y monitorear los programas, así como a las principales actividades gubernamentales.⁶⁸

La NEP, pretende dar continuidad al desarrollo económico y social de un México que reclama un sector público fuerte y capaz de responder de la mejor manera a las necesidades de la sociedad de forma rápida y confiable. Así mismo, permite contar con parámetros que hacen posible la comparación entre diversas actividades de la AP, permitiendo a los ejecutores del gasto saber que otros organismos realizan funciones que ellos desempeñan⁶⁹ y debido a la velocidad de los cambios no solo económicos, políticos, sociales, financieros y presupuestarios era indispensable pasar de técnicas obsoletas a otras que fijaran objetivos a largo plazo.

⁶⁸ *Metodología de Modernización para la Administración Pública Federal*, Op. cit., nota, 63.

⁶⁹ Reyes, Jorge, *Op. cit.*, nota 64, p. 6.

El mecanismo consiste en limpiar tanto la misión, la visión y los objetivos de las dependencias y entidades, bajo lo establecido en el PND 1995-2000, definiendo objetivos específicos para obtener indicadores estratégicos que permitan a la institución fijar metas, monitorear el avance, corregir el rumbo y evaluar el impacto de sus resultados, puntualizando los proyectos estratégicos, para el logro de objetivos, concretando necesidades presupuestales conforme a la planeación estratégica la cual tiene como característica fundamental proyectar a largo plazo y formular el marco de referencia para la toma de decisiones con efectos duraderos y difícilmente reversibles.⁷⁰

El cuadro 2.1.2 muestra los propósitos de la NEP los cuáles son presentados como misión, visión y objetivos puesto que es una herramienta de planeación tiene la capacidad de resolver problemas en sus unidades presupuestales.⁷¹

⁷⁰ Faya, Jacinto, *Op. cit.*, nota, 50.

⁷¹ Vinageras, Pablo, *Op. cit.*, nota 62, p. 120.

Cuadro 2.1.1
Propósitos de la nueva estructura programática

MISIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un sistema de planeación-programación-presupuestación, ágil, transparente y útil que eleve el valor agregado de la presupuestación, el seguimiento y el ejercicio de los resultados fiscales, para la obtención de los resultados comprometidos ante la sociedad.
VISIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> • Transformar el actual proceso presupuestario de ser un procedimiento y/o trámite a un instrumento y herramienta de trabajo orientada a la obtención de resultados, como legado de la administración correspondiente a 1994-2000.
OBJETIVOS: Asignación Planeación Medición del desempeño Administración Flexibilización	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la asignación de recursos para elevar la eficiencia, efectividad y calidad de los recursos. • Costear políticas, así como los programas y actividades gubernamentales que permitan realizar proyecciones de gasto multianuales y por el otro, sirvan para prestar las implicaciones presupuestarias de una decisión de política pública. Orientar la programación-presupuestación hacia la obtención de resultados. • Crear administradores en las unidades responsables comprometidos en la obtención de resultados que contribuyan al logro de los propósitos de las políticas públicas. Simplificar el proceso integral de la presupuestación y el ejercicio del gasto público.

Fuente: Metodología de Modernización para la Administración Pública Federal, Etapa 5A, Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo/Unidad de Desarrollo Administrativo, mayo 1997. p. 19.

En esta área la modernización dentro del sector público se centra en una concepción política y se lleva a cabo por medio de una serie de medidas y elementos técnicos, es un cambio no solo de formas sino de las propias esencias del presupuesto,⁷² la cual pretende entre otras cosas ampliar tanto la productividad como la eficiencia del gasto público, por lo que la estrategia del gobierno para llevarla cabo presenta tres líneas principales de acción, mismas que se presentan enseguida:

- a) Principalmente deben racionalizar el gasto público con ayuda de una reasignación prudente de los egresos y al mismo tiempo aumentar la productividad de su aplicación.
- b) Se debe consolidar el sistema tributario a manera de contribuir en el incremento del ahorro, fortaleciendo los ingresos públicos y de igual forma
- c) Se debe garantizar la transparencia en cuanto al manejo de los recursos, de tal manera que la RSP busque que el sector público atienda de la mejor manera las demandas sociales.⁷³

Es de esta manera como se pretende dar orden y dirección a las actividades que consumen los recursos públicos; lo que permitirá orientar el gasto hacia actividades prioritarias y estratégicas, que alentarán el ejercicio oportuno de los recursos y al mismo tiempo cambie el control presupuestario por la delegación de facultades y responsabilidades hacia las unidades responsables que prestan los bienes y servicios públicos⁷⁴ y que tienen que responder a las demandas de una sociedad que cada día exige con mayor fuerza sus derechos.

⁷² Faya, Jacinto, *Op. cit.*, nota 50, p. 232.

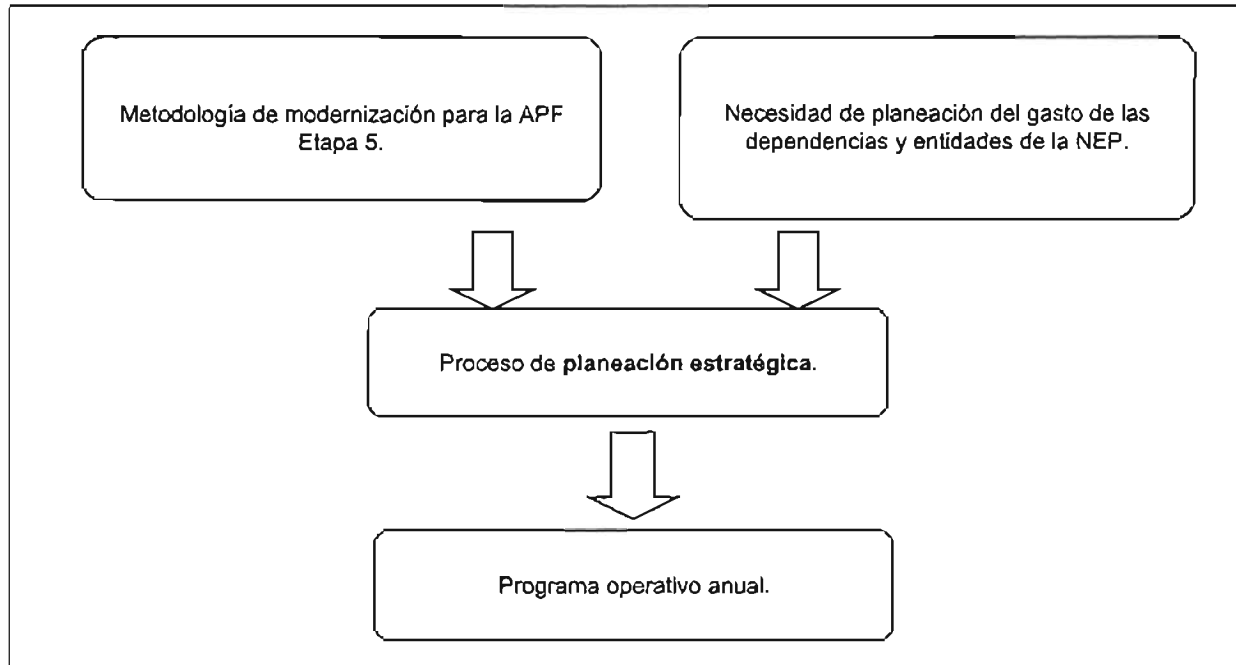
⁷³ Gurría, José Ángel, *Op. cit.*, nota 24, p. 177.

⁷⁴ *Ibidem.*, p. 184.

De modo que en 1995 el PND establece que debe llevarse a cabo una reforma administrativa, para lo cual la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM) conforma un proceso mediante el cual la NEP trabajará, el cual está conformado por varias etapas y que para efectos de esta investigación solo se abordará la etapa 5, la cual inicia con el establecimiento de la metodología para después ubicar el proceso de operación y finalmente aplicar el presupuesto en el programa al que fue asignado, proceso que queda gráficamente expuesto con la figura 2.1.3

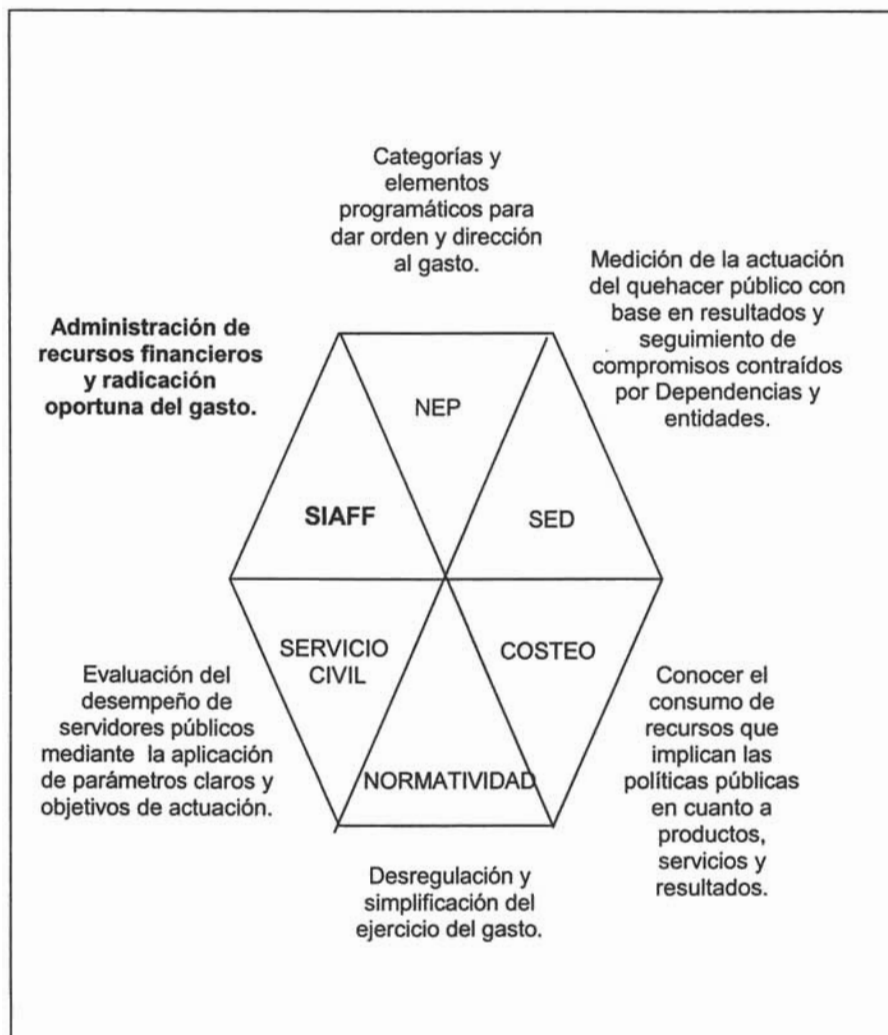
Ya bajo este ambiente de modernización la figura 2.1.4 muestra la conexión existente entre los componentes de esta RSP, la cual contempla la medición del quehacer público, el nivel de consumo costo-beneficio, simplificación del ejercicio del gasto, la evaluación del desempeño de los servidores públicos y la administración de los recursos públicos de manera oportuna por medio del SIAFF, objeto de estudio de esta investigación.

Figura 2.1.3
Proceso de planeación enmarcado en la
nueva estructura programática



Fuente: Metodología de Modernización para la Administración Pública Federal, Etapa 5A, Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo/Unidad de Desarrollo Administrativo, mayo 1997. p. 14.

Figura 2.1.4
Componentes de la reforma al sistema presupuestario



Fuente: Gurría, José Ángel, "La modernización de la Administración Pública: La reforma al sistema presupuestario", *Revista de Administración pública*, México, núm. 100, abril 1999, p. 185.

Actualmente, el sistema presupuestario mexicano trata de establecer con mayor claridad las responsabilidades y prioridades de la APF, expresando en términos de resultados las actividades que se realizan para someter todo ello a un proceso de evaluación que señale claramente los costos, la eficiencia y el impacto de las políticas públicas⁷⁵ y como consecuencia mejore la forma en que se diseña y gasta el presupuesto.

Dicha reforma se implementa a través de la hoy Secretaría de la Función Pública (SFP) antes SECODAM, en la Unidad de Desarrollo Administrativo (UDA) en tanto que en la SHCP se realiza a través de la Subsecretaría de Egresos, de tal manera que es necesario poner al alcance las funciones y objetivos de los principales ejecutores del sistema en cuestión.

2.2 Secretaría de Hacienda y Crédito Público

La preocupación en torno a la actividad del Estado, ha sido entre otras cosas la de reforzar la capacidad para responder a las funciones que les ha encomendado la sociedad, por lo que reforzar la capacidad no es tarea fácil ya que los pequeños éxitos y los muchos fracasos ponen al descubierto la necesidad de cambiar los incentivos, las acciones, los comportamientos, la capacitación, los recursos y hasta las dependencias.

Sin embargo, para que este proceso de modernización pudiera realizarse tuvieron que cumplirse otros aspectos tales como, realizar modificaciones tanto legales como estructurales y al momento de ponerlos en operación fueran ejecutados por personal calificado para que en conjunto contribuyan a llevar a buen término la distribución presupuestal.

⁷⁵ *Ibidem.*, 183.

Antes ya vimos que la RSP es un instrumento que pretende ser una forma concreta y viable de inducción de comportamientos innovadores⁷⁶ para México, sin perder el control sobre los aparatos administrativos y afectar la rendición de cuentas, así como la transparencia en el manejo de los recursos públicos.

Con la incursión de las adecuaciones que se desprenden de la MAP, de la NEP y de la RSP fue necesaria la actualización del Manual de Organización General de la SHCP y la integración estuvo a cargo de la Oficialía Mayor (OM) por conducto de la Dirección General de Programación Organización y Presupuesto (DGPOP)⁷⁷, por lo que la SHCP se vio en la necesidad de impulsar nuevos criterios para la programación presupuestal con base a los objetivos y planes de gobierno, mediante un enfoque orientado a resultados.⁷⁸

El proceso de modernización del gobierno y en específico al sistema presupuestario, implicó un ajuste de las estructuras al interior del mismo de aproximadamente 200 entidades paraestatales. No obstante, para efectos de esta investigación sólo se hablará de la SHCP, de la TESOFE y de la DGSA, debido a su participación directa en la operación del SIAFF.

Si bien es cierto, la AP no trabaja bajo sus propias leyes, por el contrario, esta forma parte de un orden estructurado, es una materia dinámica y cambiante que soporta las modificaciones así como las crisis que afectan al ambiente en el que se desenvuelven, con el único fin de satisfacer las necesidades y demandas de la sociedad.

En este trabajo se plasmarán únicamente los objetivos como las funciones de la SHCP concernientes a nuestro objeto de estudio, con el propósito de tener un mejor panorama de las principales unidades de operación del sistema, sin

⁷⁶ Barzelay en Arellano, David, "Dilemas y potencialidades de los presupuestos orientados a resultados: Límites del gerencialismo en la reforma presupuestal", México, Centro de Investigación y Docencia Económicas, 7 p.

⁷⁷ *Manual de Organización General de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público*, Diario Oficial de la Federación, 6 de enero de 1999, segunda sección.

⁷⁸ Reyes, Jorge, *Op. cit.*, nota 64, p. 6.

embargo, si el lector desea conocer la información en su totalidad, se sugiere consultar el decreto en el DOF del 6 de enero de 1999, segunda sección con el título *Manual de Organización General de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público*.

La figura 2.2.1 muestra la interconexión de las dependencias del Gobierno Federal (GF) en materia hacendaria y a través del cuál podemos darnos cuenta que sería difícil la operación del sistema sin el apoyo directo de la SHCP y de la TESOFE para con la DGSA dada su interdependencia, de igual forma se inscriben tanto las funciones como los objetivos de la misma con el propósito de conocer como es que se prepara para operar al SIAFF.

Objetivos:

- Proponer estrategias en materia financiera, económica, social, fiscal, bancaria, de divisas, precios, tarifas de bienes y servicios del sector público en coordinación con las áreas correspondientes; asimismo pretende,
- Proponer políticas de desarrollo y la elaboración de estudios para conocer la situación económica y social, nacional e internacional, con el propósito de enriquecer y aportar elementos para la participación que le corresponda a la Secretaría y a sus entidades coordinadas, en la formulación del PND y de los programas sectoriales, regionales y especiales que se determinen, así como para
- Controlar y evaluar el desarrollo y actualización de los mismos.

Funciones:

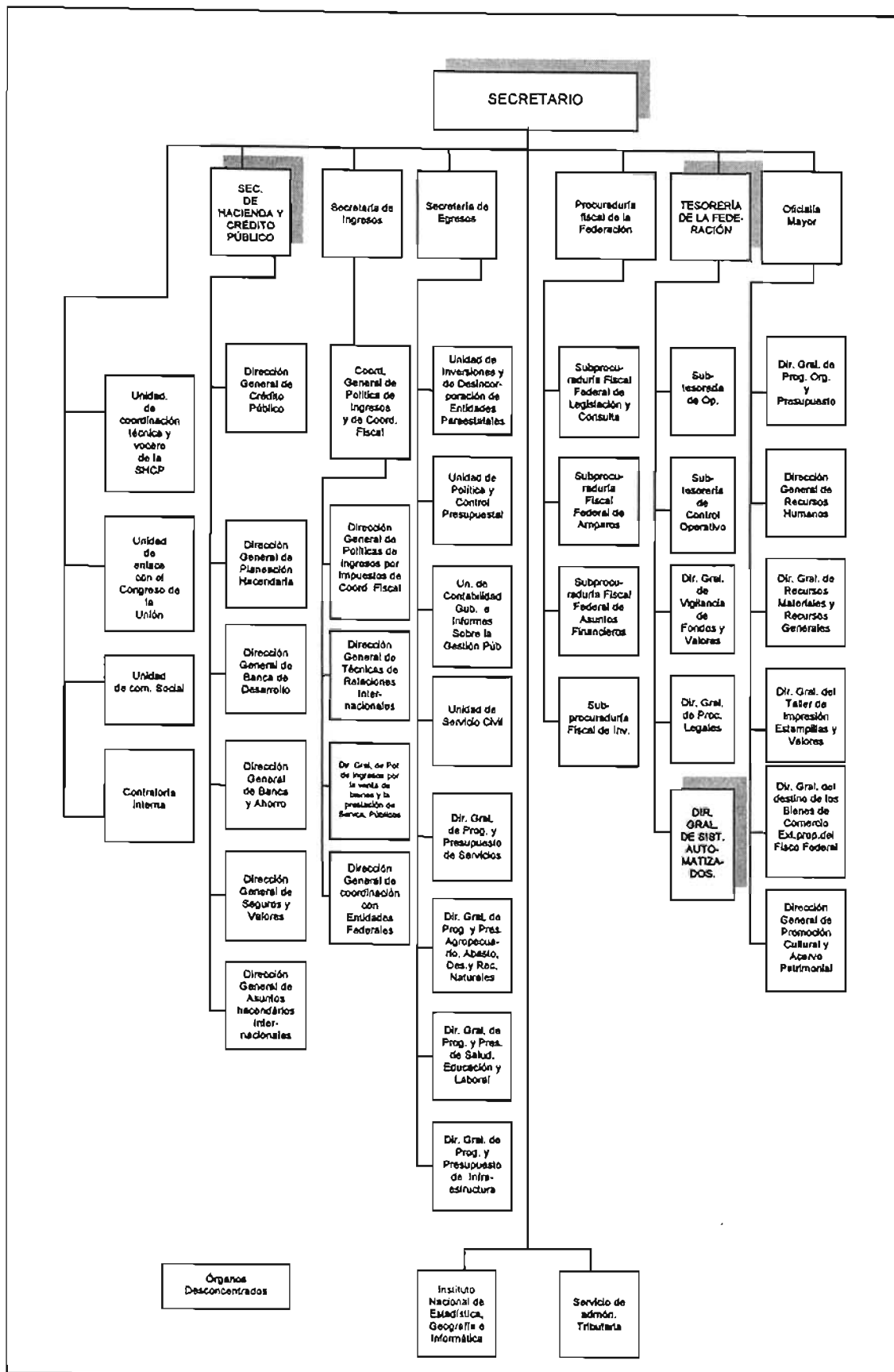
- Dirigir la integración del PND, así como la formulación del Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo (PRONAFIDE) y del Programa Operativo Anual de Financiamiento de la Administración Pública Federal (POAFAPF).
- Proponer los lineamientos de política del GF en las materias financiera, fiscal, crediticia, bancaria, monetaria y de divisas.

- Coordinar la participación de las unidades administrativas dependientes de la Subsecretaría, en la elaboración de la cuenta de la HPF.
- Proponer los lineamientos generales para la formulación de los programas financieros de las entidades paraestatales, así como las fuentes, montos y objetivos de los programas financieros de las entidades paraestatales incluidas en la Ley de Ingresos de la Federación (LIF).
- Dirigir la formulación de las políticas y los programas globales de la Banca de Desarrollo y de los fideicomisos públicos de fomento, así como participar en la formulación de las reglas para orientar y controlar la captación y asignación de recursos financieros del sistema bancario y demás intermediarios financieros.
- Dirigir la integración de la información económica, financiera y hacendaria que capten los sistemas de información de la Subsecretaría.
- Proponer las asignaciones presupuestales en materia de deuda pública.
- Manejar la deuda pública del GF y del DF, así como vigilar la aplicación y manejo de los fondos provenientes del crédito público.
- Acordar la instrumentación y formalización de los mandatos asociados con el crédito público que otorgue el GF a través de la Secretaría.
- Coordinar la relación del GF y evaluar la contratación de financiamiento con el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) así como los organismos y fondos similares para conjuntamente con el Banco Mundial (BM), coordinar la relación con el Fondo Monetario Internacional (FMI).
- Proponer las políticas de promoción, regulación y supervisión en los aspectos normativos, corporativos y financieros de los grupos financieros en los que participe una institución de banca múltiple, de las sociedades financieras de objeto limitado, así como las filiales de instituciones financieras del exterior que se constituyan bajo cualesquiera de las figuras mencionadas, sociedades de información crediticia, sociedades de ahorro y préstamo, administradoras de fondos para el retiro, sociedades de inversión especializadas de fondos para el retiro y empresas operadoras de la Base de Datos Nacional SAR, así como de las actividades de banca y ahorro.

- Proponer las políticas de promoción, desarrollo, regulación y supervisión de las instituciones de seguros, de fianzas, de las casas de bolsa, de las sociedades de inversión y de sus operadoras, de las bolsas de valores, de las bolsas de futuros y opciones, de socios liquidadores y socios operadores del mercado de futuros y opciones, de las cámaras de compensación, de las instituciones para el depósito de valores, los demás participantes en el mercado de valores, de las organizaciones auxiliares del crédito y casas de cambio, de las actividades de seguros, fianzas, valores y auxiliares del crédito y en el ámbito de su competencia, de las sociedades controladoras de grupos financieros y de filiales de instituciones financieras del exterior.
- Proponer la política hacendaria de la Secretaría en sus relaciones con el exterior, incluida la relativa a relaciones bilaterales.
- Dirigir la preparación del Informe Presidencial en las materias de competencia de la Secretaría y la preparación del Informe de Labores de la misma.
- Coordinar la difusión de la información hacendaria dentro de la Secretaría.
- Administrar los recursos humanos, financieros y materiales asignados a la Subsecretaría de Hacienda y Crédito Público, de acuerdo con los lineamientos fijados y de conformidad con las disposiciones emitidas por la OM.

Jurídicamente la incursión de esta Secretaría en la formulación del PND esta sustentada en el artículo 15 de la LP, misma que hace referencia en su fracción II que a la SHCP le corresponde participar en la elaboración del PND respecto de la definición de las políticas financieras, fiscales y crediticias. De igual forma en su fracción V, considera los efectos de la política monetaria y crediticia, así como los precios y tarifas de los bienes y servicios de la APF, en el logro de los objetivos y prioridades del PND y programas periféricos.

Figura 2.2.1
Organigrama de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público



Fuente: Manual de Organización General de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Diario Oficial de la Federación, 6 de enero de 1999, segunda sección, p. 26.

2.3 Tesorería de la Federación – Dirección General de Sistemas Automatizados

En el acuerdo por el que se establecen los Lineamientos relativos al funcionamiento, organización y requerimientos de operación del SIAFF publicado el 30 de abril del 2002 en el DOF, se establece que la SHCP a través de la TESOFE es la responsable de operar el SIAFF para lo cual las distintas unidades administrativas de la Secretaría diseñarán y desarrollarán los mecanismos y procedimientos necesarios para asegurar el mantenimiento y actualización pertinente.

Igualmente, es responsable del diseño, funcionamiento y actualización del SIAFF, teniendo a su cargo la administración operativa de los elementos informáticos del sistema incluyendo el diseño general de los programas, la seguridad, emitiendo criterios y disposiciones para que las dependencias operen al sistema, de igual forma deberá ejecutar altas y bajas a la hora de que los **usuarios**⁷⁶ participen en el SIAFF, entre otros.

Por lo tanto, para cumplir los compromisos adquiridos, no solo se realizaron cambios en la SHCP, sino también se realizaron ajustes en la TESOFE y la DGSA sufriendo una transformación, rediseñando y configurando sus estructuras organizacionales,⁷⁷ obligando a que el cambio de formas e interlocución estado-sociedad también lo hicieran.

A continuación se exponen los objetivos y funciones de la TESOFE, haciendo referencia sólo a los concernientes al SIAFF. De igual forma si el lector desea conocer todos los elementos puede consultar el *Manual de Organización General de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público*, 6 de enero de 1999 del Diario Oficial de la Federación, segunda sección.

⁷⁶ Cfr., Glosario, p. 119.

⁷⁷ Ávalos, Roberto, "Innovación de la gestión pública", *Gestión y Estrategia*, México, 1994, núm. 8, pp. 15-16.

Objetivo:

- Dirigir la administración de los sistemas y procedimientos en la parte que le corresponda en materia de recaudación de fondos federales; prórrogas y pago diferido de créditos fiscales; ejecución de pagos; administración de fondos y garantías del GF, manteniendo dentro de las disposiciones legales vigentes las funciones y servicios.⁷⁸

Funciones:

- Coordinar la instrumentación y operación del SIAFF en coordinación con las áreas competentes de la Secretaría, de las demás dependencias y entidades de la APF, de la Procuraduría General de la República (PGR) y de la Presidencia de la República (PR), además de concentrar la información presupuestaria, financiera y contable de la APF, para fortalecer los procesos de Planeación, Programación, Presupuesto y de programación financiera, así como del control y evaluación financiera.
- Establecer la metodología y demás disposiciones que permitan incorporar al SIAFF los registros financieros de las dependencias y entidades de la APF, de la PGR y de la PR.
- Dirigir y coordinar el control y la supervisión de la recaudación, concentración, custodia, vigilancia y situación de los fondos provenientes de la aplicación de la LIF y otros conceptos que deba percibir el GF, por cuenta propia o ajena, depositándolos diariamente en BANXICO, o en institución de crédito autorizada por la Tesorería, así como establecer de manera compatible con el SIAFF. Los sistemas y procedimientos de recaudación de los ingresos federales con la participación que le corresponda a las unidades administrativas competentes del Servicio de Administración Tributaria (SAT).
- Supervisar que los pagos autorizados se realicen en función de las disponibilidades y de manera compatible con el SIAFF que afecten al Presupuesto de

⁷⁸ *Manual de Organización General de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público*, Op. cit., nota 77, p. 70.

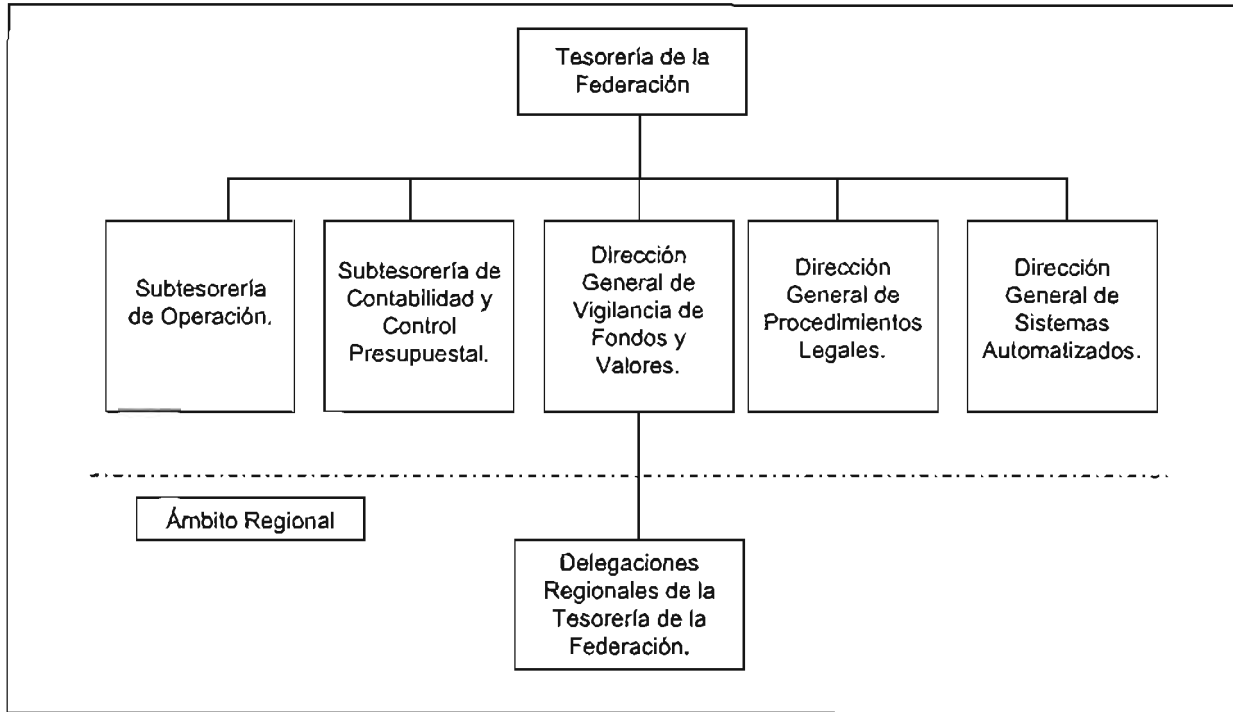
Egresos de la Federación y los demás que legalmente deba hacer el GF.

- Manejar, a través del SIAFF, el movimiento de los fondos de la Federación, así como rendir cuentas de sus propias operaciones de ingresos, egresos e inversiones, para mantener el nivel de disponibilidades de caja que requiere la TESOFE.

- Dirigir y coordinar, a través del SIAFF, la información presupuestal, contable, financiera y de otra índole que proporcionen las dependencias y entidades de la APF a la Secretaría, en la forma y con la periodicidad que al efecto se señale.⁷⁹

⁷⁹ *Ibidem.*, p. 71.

Figura 2.3.1
Organigrama de la Tesorería de la Federación



Fuente: Manual de Organización General de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Diario Oficial de la Federación, 6 de enero de 1999, segunda sección, p. 70.

En cuanto a la DGSA, le corresponde cumplir con el siguiente objetivo y las siguientes funciones:

Objetivo:

- Establecer, a través de medios electrónicos y aprovechando las TICs, sistemas de información que concentren y proporcionen información homogénea, oportuna y suficiente para apoyar la toma de decisiones en materia de finanzas públicas que fortalezcan los procesos de planeación, programación y presupuesto, así como el de programación financiera; que simplifiquen los niveles de seguridad sobre los mismos y que contribuyan a optimizar la asignación y uso de los recursos públicos.

Funciones:

- Establecer los lineamientos para la integración e instrumentación del PEDI de la TESOFE, que permita la operación del SIAFF.
- Elaborar las políticas, normas y procedimientos para operar los sistemas automatizados en las áreas de la TESOFE por los usuarios de las dependencias y entidades de la APF vinculados con el SIAFF.
- Establecer la normatividad y vigilar su aplicación para resguardar y proteger los equipos informáticos, de seguridad y telecomunicaciones, así como asegurar la integridad y confiabilidad de la información que genera el SIAFF.
- Dirigir, proporcionar y supervisar el servicio de atención, que en materia de sistemas automatizados, se proporciona a los usuarios internos y externos a la TESOFE, relacionados con el SIAFF, de conformidad con su capacidad instalada.
- Coordinar el desarrollo de programas de mantenimiento preventivo a equipos de informática, seguridad y telecomunicaciones, así como participar en el Comité Informático Consultivo (CIC) de la Secretaría en representación de la TESOFE.
- Proponer y proporcionar, a través del establecimiento y aplicación de planes de formación continua, a los usuarios de las áreas de la TESOFE y de las dependencias y entidades de la APF vinculados con el

SIAFF, la capacitación necesaria en materia informática, de investigación y modernización tecnológica.⁸⁰

- Coordinar, analizar y determinar con la Subtesorería de Operación (SO), los procesos administrativos susceptibles de ser automatizados, así como llevar su seguimiento y evaluación.⁸¹

Una vez expuestos tanto los objetivos como las funciones de la DGSA, es pertinente mencionar que hoy en día no solo en las instituciones privadas sino también en las del sector público es indispensable que la tecnología forme parte de la estrategia del cambio, debido a que ésta ayuda a proveer una mayor flexibilidad y ayuda a tener mejores controles así cómo, una mayor oportunidad de conocer la información oportuna para la toma de decisiones, con la intención de incrementar la funcionalidad de la organización pública, así como el ahorro de recursos.

⁸⁰ *Ibidem.*, p. 79.

⁸¹ *Ibidem.*, p. 80.

Capítulo III

EL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA FEDERAL (SIAFF)

*En el mejor de los casos
el mundo funciona con un esquema de solución subóptimas.
(Erik Thorbecke)*

En este capítulo, se pretende explicar de que manera la puesta en operación de Sistema Integral de Administración Financiera Federal (SIAFF) contribuye a que el país se integre al campo de la modernización administrativa, de igual forma se presentan los elementos que integran al sistema eliminando así inconsistencias como la duplicidad en la información, mismas que ocasionan gastos extraordinarios y finalmente se muestra como operara el nuevo sistema de contabilidad gubernamental.

3.1 Antecedentes

Con el objeto de que nuestro país participe en la transformación de la administración y logre ir a la par de los cambios propios de un mundo globalizado que entre otras cosas transforma conocimientos en aplicaciones útiles, fue necesario que el país se sometiera a un estudio de investigación básica de manera especial para lo cual el Gobierno de la República convocó a una consulta a la comunidad científica y tecnológica, misma que consistió en reunir propuestas en diferentes foros, incorporando recomendaciones y

sugerencias del **Consejo Consultivo de Ciencias (CCC)**⁸² el cual está integrado por comunidad científica y académica altamente calificada en todas las disciplinas, tanto a nivel nacional como internacional para elevar la capacidad del aparato productivo e innovar, adaptar y difundir los avances tecnológicos dentro de la APF logrando así aumentar su competitividad⁸³ y de esta manera adquiera mayor capacidad para atender las demandas sociales.

Este consejo llegó a la conclusión de contar con un programa que contribuyera al desarrollo informático nacional el cual satisficiera las necesidades informáticas en el sector público y al mismo tiempo estimulara la investigación científica con la finalidad de contar con una producción de alta calidad, el impulso de la investigación científica y tecnológica, entre otras, las cuales se muestran en el cuadro 3.1.1

⁸² "Acuerdo presidencial que establece el Consejo Consultivo de Ciencias", Publicación electrónica de la Presidencia de la República, <http://www.ccc.gob.mx/html/spanish/acuerdo.html>. También Cfr., Glosario, p. 113.

⁸³ *Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, Op. cit.*, nota 12, p. 89.

Cuadro 3.1.1
Objetivos del Programa de Desarrollo Informático

<p>Promover el uso eficiente de la informática en los sectores público, privado y social del país reconociendo que para satisfacer las necesidades informáticas de esos sectores es indispensable fortalecer la infraestructura nacional.</p>
<p>Impulsar la formación de recursos humanos en informática, para garantizar un sano aprovechamiento de las TICs en México.</p>
<p>Estimular la investigación científica y tecnológica para lograr una amplia producción original y de alta calidad.</p>
<p>Desarrollar la industria informática nacional.</p>
<p>Desarrollar la infraestructura de redes de datos para permitir la transmisión de grandes volúmenes de información, así como el acceso a ella.</p>
<p>Consolidar instancias de coordinación y establecer disposiciones jurídicas adecuadas para la actividad informática.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en el Programa de Desarrollo Informático 1995-2000, Presidencia de la República, Poder Ejecutivo Federal/Consejo Nacional de Tecnología.

Así es como se comienzan a contemplar estrategias fundamentales para la construcción de un México mejor, en donde se observa a la informática como parte de la estrategia del cambio organizacional por considerarla una herramienta de apoyo esencial y que no debe ser vista como una herramienta fría y de uso exclusivo de especialistas, de aplicación aislada y estrictamente técnica sino como un elemento de la mayor importancia para el presente como para el futuro de México.⁸⁴

En materia presupuestal el estudio realizado por el CCC evidencio que los procesos administrativos para el ejercicio del gasto implicaban duplicidad de funciones y trámites innecesarios, haciendo insuficiente la autorización del presupuesto, la programación de los pagos individuales además de que el sistema presupuestario, contable y de tesorería no esta debidamente integrado ocasionando divergencias en la información⁸⁵ lo cual implicaba la generación de gastos adicionales al GF.

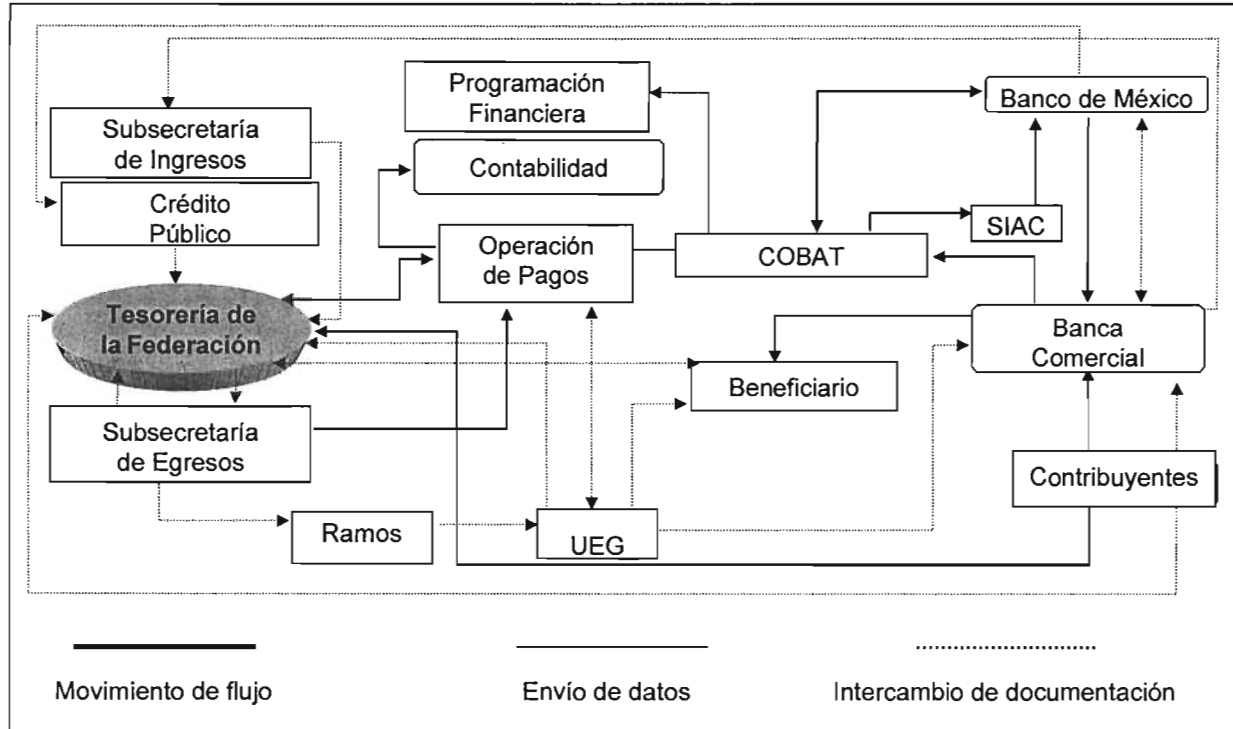
La figura 3.1.1, presenta una idea de cómo es que a las unidades encargadas de manejar los recursos financieros nacionales les tomaba tiempo el reunir la información necesaria para poder cumplir con sus obligaciones, de igual forma disponian de recursos antes de realizar pagos, además de que cada unidad contaba con una base de datos propia lo que provocaba infracciones tanto a las normas como a los procedimientos teniendo como consecuencia un desconocimiento de los compromisos reales dada la tardanza de los registros financieros.

⁸⁴ *Programa de Desarrollo Informático 1995-2000*, Presidencia de la República, Poder Ejecutivo Federal/Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. p. 144.

⁸⁵ *Presentación del Sistema Integral de Administración Financiera Federal*, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, septiembre 1997. p. 3.

Figura 3.1.1

Sistema de contabilidad gubernamental, Operación actual



Fuente: Presentación del Sistema Integral de Administración Financiera Federal, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, septiembre 1997. p. 6.

Como se puede observar, era necesaria una modificación a esta estructura para que la asignación presupuestal y la información financiera fuera coherente y organizada, siempre y cuando pretenda ser considerada como herramienta moderna para que de esta manera se pueda tener una identificación con mayor facilidad de la forma en que se administran y aplican los recursos públicos, simplificando la integración de la Cuenta Pública del Gobierno Federal, garantizando así que el ejercicio del gasto se de conforme a los niveles y programas autorizados pero ya no de la manera tradicional

De igual forma la operación era muy complicada y por ende tomaba mayor tiempo concentrar la información, para lo que en materia de Reforma de Gobierno y Modernización de la Administración Pública, se contempló en el año 1995 revitalizar los esquemas de trabajo del sector público y de esta manera simplificar procedimientos y modernizar sus métodos de gestión para poder avanzar hacia esquemas más flexibles y transparentes⁸⁶ mismos que exige una sociedad que ya no esta dispuesta a recibir más atropellos.

Esta situación obligó a que se revisaran los criterios para el registro y control de las finanzas públicas para que la contabilidad gubernamental clarificara las definiciones contables, así como la presentación de **compromisos**⁸⁷ y resultados de las finanzas públicas⁸⁸ puesto que la Tesorería no solo carecía de información respecto a los egresos, programas de flujo y de caja con base al **presupuesto autorizado**⁸⁹ sino que también desconocía los compromisos reales.

De esta manera, se contempla en materia de finanzas públicas un sistema ágil y oportuno de seguimiento y control de los egresos el cual permitiría conocer continuamente la evolución de los mismos⁹⁰ acordando que

⁸⁶ *Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, Op. cit.*, nota 12, p. 65.

⁸⁷ *Cfr.*, Glosario, p. 113.

⁸⁸ *Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, Op. cit.*, nota 12, p. 147.

⁸⁹ *Cfr.*, Glosario, p. 117.

⁹⁰ *Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, Op. cit.*, nota 12, p. 146.

comenzaría a operar cuando el Sistema Integral de Contabilidad Gubernamental deje de hacerlo.

Para lo cual a finales del primer mes del año 1998, siendo Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, Ernesto Zedillo Ponce de León y en ejercicio de la facultad que como Presidente le confería el artículo 89, fracción I, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y de acuerdo con el PND 1995-2000, consideró la promoción de un sistema que controlara los egresos e ingresos nacionales y a su vez permitiera conocer la contabilidad gubernamental de manera oportuna, para lo cual fue publicado a través del DOF el Acuerdo que establece el SIAFF.

Quedando establecido en la publicación del 27 de enero de 1998, en el artículo segundo del Acuerdo que establece el SIAFF,⁹¹ que la SHCP a través de la TESOFE, sería la responsable de operar dicho sistema para lo cual la DGSA, proporcionaría a las dependencias la asistencia técnica necesaria para hacer uso del sistema⁹² y al mismo tiempo establecería los mecanismos y procedimientos necesarios para su operación, misma que será verificada estrictamente por la SECODAM y la SHCP.

En aquel tiempo la dirección de la TESOFE estaba a cargo de Jonathan Davis Arzak, quien junto con su equipo y el CCC llevaron a cabo un análisis de los detalles de dicho sistema para establecer los mecanismos que permitieran simplificar trámites, puesto que los que tenían que realizarse hacían más lento el proceso presupuestario, al mismo tiempo que la Subsecretaría de Egresos

⁹¹ *Acuerdo que establece el Sistema Integral de Administración Financiera Federal*, Diario Oficial de la Federación, 27 de enero de 1998, primera sección.

⁹² *Acuerdo por el que se establecen los Lineamientos relativos al funcionamiento, organización y requerimientos de operación del Sistema Integral de Administración Financiera Federal*, Diario Oficial de la Federación, 30 de abril del 2002, primera sección. p. 28.

trabajaba en la formulación de una nueva estructura presupuestaria, para presentar información mucho más amplia y oportuna del gasto.⁹³

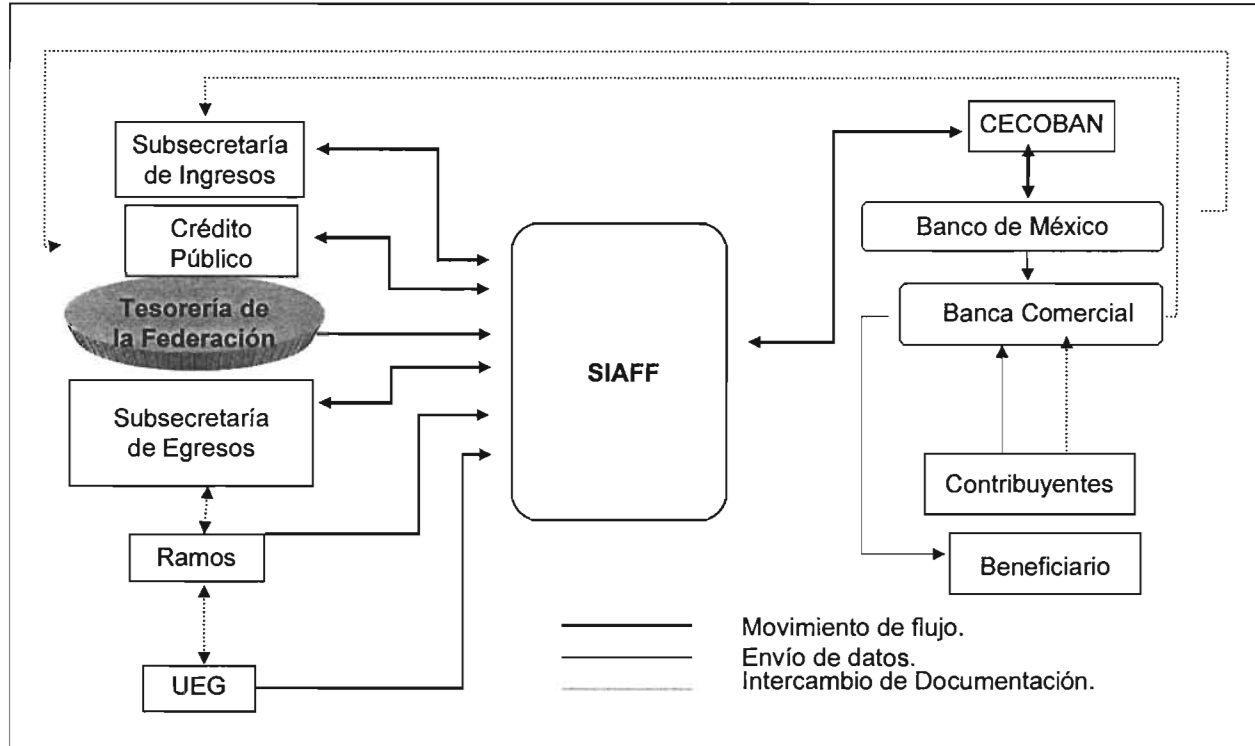
Como respuesta para solucionar los obstáculos detectados a la hora de tomar acciones y delimitar con facilidad el costo de las mismas es que se contempla la puesta en operación del sistema, entre otros. Para lo cual se estableció el uso obligatorio del sistema a partir del 1º de enero del 2003 para las dependencias, los tres poderes (legislativo, ejecutivo y judicial) así como los entes públicos federales⁹⁴ para lo que el GF por conducto de la SHCP establecería y publicaría los lineamientos relativos al funcionamiento, organización y requerimientos del mismo.

De tal manera que, una vez puesto en operación el sistema los registros contables quedarían reunidos en una sola base de datos, eliminando la duplicidad de trámites, puesto que las operaciones se realizarían de manera secuencial, además de que las unidades responsables estarían conectadas directamente con el SIAFF a través de una cuenta única y todos los movimientos serían supervisados por el sistema, previniendo infracciones tanto a las normas como a los procedimientos y la contabilidad del GF se generaría en forma automática. Esta secuencia se puede observar gráficamente con ayuda de la figura 3.1.2

⁹³ “La Subsecretaría de Egresos trabaja en la formulación de una nueva estructura presupuestaria”, Publicación electrónica del diario *La Jornada*, www.jornada.unam.mx/1997/sep97/970925

⁹⁴ *Acuerdo por el que se establecen los Lineamientos relativos al funcionamiento, organización y requerimientos de operación del Sistema Integral de Administración Financiera Federal*, Op. cit., nota 92, p. 10.

Figura 3.1.2
Sistema de contabilidad gubernamental, Operación simplificada



Fuente: *Presentación del Sistema Integral de Administración Financiera Federal*, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, septiembre 1997. p. 3.

3.2 Objetivos

Cumpliendo con lo establecido en el PND 1995-2000, el SIAFF coincide con un objetivo esencial del PEDI el cual inscribe no solo ser un programa sectorial de la industria informática que se restringe a una visión de servicios informáticos, sino que es un programa de carácter estratégico a favor de los grandes propósitos nacionales,⁹⁵ a través de la homogeneización de información en dependencias y entidades.

El objetivo principal del sistema es, mejorar las funciones de la Tesorería del Gobierno Federal al mismo tiempo que se fortalecen los procesos de planeación, presupuestación y programación financiera⁹⁶ mismos que al modificarse obligan a cambiar también la productividad de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, haciendo más simple, segura y transparente la recaudación y asignación del presupuesto, además de concentrar información financiera y contable de la APF en una sola base de datos.

De la misma forma, se apuesta por que el sistema logre incrementar la productividad de los servicios y tener de manera oportuna la información necesaria para satisfacer las demandas sociales. Presentando reformas de carácter macro de acuerdo a su alcance ya que se prepara para ser aplicado directamente en las instituciones públicas con el firme propósito de mejorar su actuación.

Con ayuda del sistema se pretende que de manera vinculada con las unidades administrativas involucradas se obtengan beneficios de consistencia tales como certeza en la información, la no duplicidad de esfuerzos y la

⁹⁵ Jarque, Carlos, "Presentación del Programa de Desarrollo Informático", *Revista de Administración Pública*, México, núm. 99, noviembre 1999, p. 136.

⁹⁶ *Sistema Integral de Administración Financiera Federal: Diseño lógico y requerimientos del sistema*, Secretaría de Hacienda y Crédito Público/Tesorería de la Federación, diciembre 1997. p. 4.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

descentralización de funciones,⁹⁷ mejorando así los métodos de supervisión y control presupuestal, ya que se podrá identificar con mayor facilidad la forma en que se administran y aplican de los recursos públicos, implicando la reducción de márgenes de error, automatizando la contabilidad gubernamental simplificando la integración de la cuenta pública, ayudando a las tareas de evaluación y fiscalización de los recursos públicos, dando al usuario conocimiento inmediato de su presupuesto disponible, igualmente el sistema podrá ser adoptado por los gobiernos estatales y municipales.⁹⁸

Otro de los objetivos es el fortalecimiento de las operaciones de tesorería, los procesos de planeación, programación y presupuesto, así como de control y evaluación financiera,⁹⁹ con la finalidad de contar un sistema presupuestario sólido, además que el plan propuesto de *hardware* y *software* constituye un conjunto de iniciativas de cambio cuyo objetivo es, complementar y mejorar la infraestructura informática para asegurar que se garantice el nivel de desempeño y confiabilidad requerido por las instituciones para satisfacer sus necesidades operativas y cumplir con los objetivos.¹⁰⁰

Igualmente pretende contribuir a la realización de mejores proyecciones sobre ingresos y egresos que permitan disponer de información precisa sobre el comportamiento del **Presupuesto autorizado, comprometido, devengado y pagado**,¹⁰¹ así como generar pagos de manera electrónica, además de registrar

⁹⁷ Argüelles, Antonio, "El desarrollo informático en las administraciones públicas: El caso CONALEP", *Revista de Administración Pública*, México, núm. 99, noviembre 1999, pp. 68-69.

⁹⁸ *Presentación del Sistema Integral de Administración Financiera Federal*, *Op. cit.*, nota 85, p. 11.

⁹⁹ *Acuerdo que establece el Sistema Integral de Administración Financiera Federal*, *Op. cit.*, nota 91, p. 2.

¹⁰⁰ García, Gerardo, "Programa de Modernización Informática de Nacional Financiera, S.N.C.", *Revista de Administración Pública*, México, núm. 99, noviembre 1999, p. 103.

¹⁰¹ "La subsecretaría de Egresos trabaja en la formulación de una nueva estructura presupuestaria", *Op. cit.*, nota 93. También *Cfr.*, Glosario, pp. 117-118.

y controlar la ejecución presupuestaria en tiempo real¹⁰² y de esta manera contribuir a la modernización de la APF. Dado que optimiza las operaciones de Tesorería del Gobierno federal a través de sus simplificación de operaciones e incrementando su seguridad ya que controla la información presupuestaria, financiera y contable de la fortaleciendo los procesos que antes se presentaron el la figura 2.1.2 de este documento.

3.3 Alcances

El SIAFF supone ser un moderno, ágil y oportuno sistema contable que permite conocer la evolución de las finanzas públicas, lo que significa que cualquier operación deberá tener un reflejo inmediato dentro del sistema, las operaciones tanto presupuestales como financieras que afectan las cuentas del balance, resultados u orden dentro del catálogo de cuentas para cada dependencia involucrada, mismas que deberán estar previamente especificadas y proporcionadas por el sistema, logrando con esto un sistema totalmente paramétrico, entendido por esto que cualquier operación se vera reflejada en las cuentas del sistema instantáneamente.

Tomando en cuenta las doctrinas centrales de la RAP el sistema pretende reducir costos, adoptando principios de la gestión privada o gerencial que al momento de sacarlo a luz se presenta como un sistema que garantiza eficientar los recursos públicos, puesto que promete hacer más con menos.

Para lograr este objetivo las autoridades hacendarias afirman que: el sistema utilizará los más modernos, eficientes, seguros y rápidos sistemas de pago con los que cuenta el país, fundamentalmente a través del pago

¹⁰² "SIAFF", Publicación electrónica de la Tesorería de la Federación, www.tesofe.gob.mx/siaff/paginas/marcojuridico.htm

interbancario y del sistema de pagos electrónicos¹⁰³ y la ruta de operación es: Voucher – Documentos – Eventos - Aplicaciones Contables¹⁰⁴ mejor conocidos como vehículos electrónicos que permiten hacer transferencias y realizar pagos en el momento mismo en que estos se requieren sin la necesidad de generar recursos en múltiples cuentas, así como información contable de las operaciones de ingresos y egresos que se concibe de forma automática y confiable.¹⁰⁵

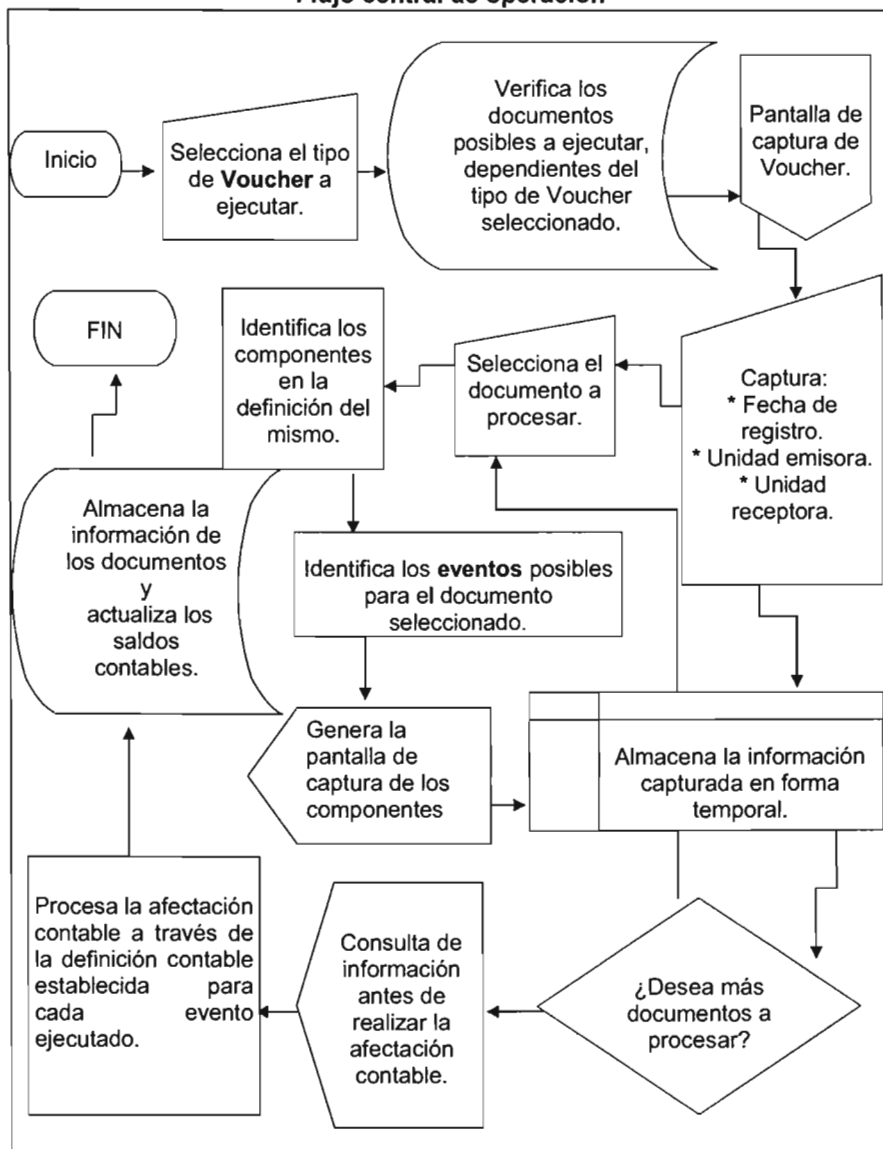
Véase figura 3.3.1, misma que muestra como lo primero que se debe hacer es seleccionar el tipo de movimiento que se desea realizar, al mismo tiempo que se despliega la plantilla correspondiente al movimiento en la que se captura la información necesaria; la cual deberá presentar la fecha en la que se realiza la operación, el nombre de la entidad que lo emite y la entidad que la recibe, esta a su vez presenta una opción en caso de que el usuario autorizado desee realizar otra operación y una vez que sea realizado este paso se procede a registrar formalmente la operación contable, al mismo tiempo de que es almacenada, reduciendo considerablemente tanto el tiempo como los gastos a lo largo del proceso.

¹⁰³ “La subsecretaría de Egresos trabaja en la formulación de una nueva estructura presupuestaria”, *Op. cit.*, nota 93.

¹⁰⁴ *Sistema Integral de Administración Financiera Federal: Diseño lógico y requerimientos del sistema*, *Op. cit.*, nota 96, p. 6.

¹⁰⁵ *Acuerdo que establece el Sistema Integral de Administración Financiera Federal*, Diario Oficial de la Federación, *Op. cit.*, nota 91, p. 2.

Figura 3.3.1
Flujo central de operación



Fuente: *Sistema Integral de Administración Financiera Federal: Diseño Lógico y requerimientos del Sistema*, Secretaría de Hacienda y Crédito Público/Tesorería de la Federación, diciembre de 1997, p. 6.

Es de esta manera como el sistema pretende concentrar y proporcionar información homogénea, oportuna y suficiente para apoyar a la toma de decisiones nacionales fortaleciendo los procesos de planeación y presupuesto,¹⁰⁶ al mismo tiempo que se incrementan los niveles de seguridad por lo que se apuesta a que el sistema contribuya a optimizar la asignación y uso de los recursos públicos y de esta manera se pueda conocer oportunamente los ingresos y gastos en el momento en que se generen reduciendo el tiempo de presentación de la cuenta pública.¹⁰⁷

El cuadro 3.3.1 muestra de manera sencilla los beneficios que pretende alcanzar el sistema en sus tres unidades principales de acción:

¹⁰⁶ “Unidad de Comunicación Social/Información de Prensa 136/97”, Publicación electrónica de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, www.shcp.gob.mx/estruct/unicoms/boletin/1997b136-97.html

¹⁰⁷ *Sistema Integral de Administración Financiera Federal: Diseño lógico y requerimientos del sistema*, Op. cit., nota 96, p. 3.

Cuadro 3.3.1
Beneficios del sistema en sus tres principales unidades de acción

UNIDAD	BENEFICIOS
<i>Gobierno Federal</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Podrán ser consultados los registros en tiempo real. • Homogeneiza criterios de registro (elimina errores). • Consolida información diaria. • Apoya a la fiscalización de los recursos públicos. • Optimiza el uso de recursos públicos. • Incrementa la productividad del personal.
<i>Dependencias</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Registra automáticamente el ejercicio del gasto. • Planifica y organiza los pagos individuales. • Elimina la duplicidad de trámites y controles. • Reduce los pasos del proceso hasta en un 70%. • Reduce el tiempo de ejecución hasta en un 90%. • Reduce el manejo de papel (aproximadamente 1.8 millones de copias anuales) y archivos físicos. • Integridad, resguardo y confidencialidad de la información de cada dependencia, de forma que solo pueda ser consultada por usuarios autorizados.
<i>TESOFE</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Elimina las operaciones incompletas o improcedentes. • Elimina trabajos de captura, revisión y validación. • Facilita el proceso administrativo al eliminar reconversiones de archivos. • Automatiza la contabilidad del egreso en fondos federales.

Fuente: Elaboración propia con base en portal de la TESOFE

En materia de ingresos públicos, el sistema fiscal deberá generar una base de ingresos, suficiente y permanente, compatible con el sostenimiento de finanzas públicas sanas, fortaleciéndolas en los tres niveles de gobierno¹⁰⁸ y de esta manera cumpla con el compromiso contraído desde el sexenio pasado, igualmente pretende reducir los costos de emisión de deuda al centralizar el **presupuesto disponible**¹⁰⁹ en la Tesorería garantizando a cada dependencia la disponibilidad de sus recursos con mayores elementos para apoyar a las tareas tanto de evaluación como de fiscalización de los recursos públicos.

El SIAFF pretende enlazar de manera directa a las unidades administrativas responsables del ejercicio del gasto con la TESOFE, con el fin de prevenir trámites innecesarios en el procedimiento de los pagos. Las unidades responsables de ejercer el gasto estarán conectadas a través de una cuenta y contarán con servicios de correo electrónico interno para todo el GF, promoviendo de esta manera servicios automatizados de calidad, en el contexto de la iniciativa del *e-gobierno*.¹¹⁰

La red SIAFF cuenta con las herramientas necesaria para convertirse en la red de comunicación interna del GF, se puede afirmar que el sistema será una plataforma para apoyar a otras dependencias, ya que se podrá utilizar como el portal de acceso e interfaz entre diferentes áreas de la SHCP así como de la APF,¹¹¹ la figura 3.3.2 muestra como por medio del registro electrónico se puede tener información oportuna bajo un ambiente de total comunicación entre aplicaciones y ubicaciones físicas¹¹² en cualquier parte de la República.

¹⁰⁸ *Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, Op. cit.*, nota 12, p. 148.

¹⁰⁹ *Cfr.*, Glosario, p. 118.

¹¹⁰ "SIAFF", Publicación electrónica de la Tesorería de la Federación, *Op. cit.*, nota 102.

¹¹¹ *Idem.*

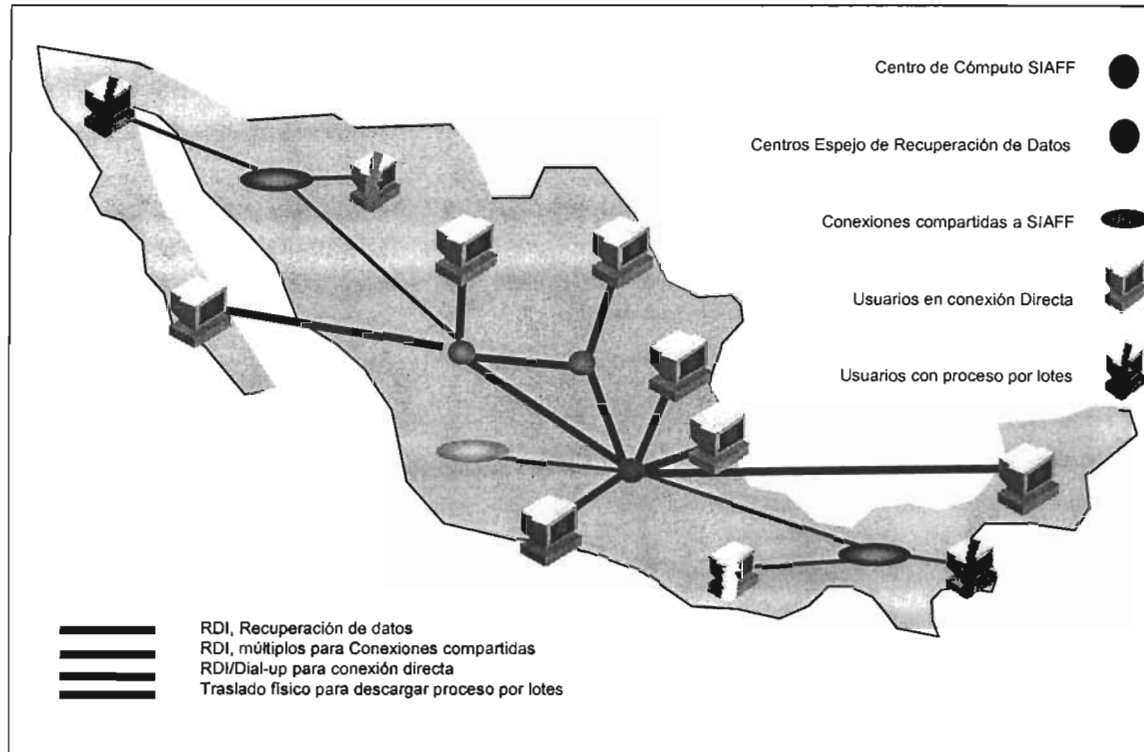
¹¹² García, Gerardo, "Programa de Modernización Informática de Nacional Financiera, S.N.C.", *Op.cit.*, nota 100, p. 103.

El reto de mantener finanzas públicas sanas con atención adecuada al gasto social y a la infraestructura, supondrá un gran esfuerzo ya que es posible que los presupuestos de los próximos años tengan que dar cabida a gastos originados en decisiones e insuficiencias de años anteriores¹¹³ de tal manera que es indispensable la participación abierta tanto de ciudadanos como de clientes, consumidores y **usuarios**¹¹⁴ para sumarse a esta alternativa, lo que beneficiará en la medida en que se difunda una nueva cultura administrativa, responsable y moderna.

¹¹³ *Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, Op. cit.*, nota 12, p. 147.

¹¹⁴ *Cfr. Glosario.*, p. 119.

Figura 3.3.2
Esquema de comunicación



Fuente: Presentación del Sistema Integral de Administración Financiera Federal, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Septiembre 1997. p. 10.

Capítulo IV

TENDENCIAS ACTUALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MEXICANA

*El buen gobernador es el que tiene la atribución de nombramiento
y el que ejerce mal, es responsable por los daños
y perjuicios que causan aquellos que el ha designado,
el desacierto en los nombramientos es otra forma de corrupción.
(José Chanes Nieto)*

Los fuertes cambios que ha resistido México no son hechos aislados pues están íntimamente ligados con presiones internacionales, bajo esta idea es que el presente capítulo aborda cambios que la AP mexicana realiza actualmente, obligando a transformar no solo áreas ejecutoras sino su entorno, con el fin de responder a los acelerados cambios para lo cual incorpora herramientas informáticas para llevar a cabo este proceso dentro de la AP.

4.1 Cambios en la administración pública mexicana

Con el paso del tiempo, los gobiernos han perdido su capacidad de respuesta e influencia para y en la población, ya que han proveído de forma insuficiente las demandas ciudadanas, lo cual ocasiona grandes conflictos dentro del Estado poniendo nuevamente en cuestionamiento sus formas de actuación, su racionalidad para recibir las demandas, procesarlas y actuar.¹¹⁵

¹¹⁵ Cabrero, Enrique, *Del administrador al gerente público: Un análisis de la evolución y cambio de la administración pública y del perfil de dirigentes de organizaciones gubernamentales*, Op. cit., nota 3, p. 6.

Nuestro país al formar parte de la OCDE hace intentos por cumplir con uno de los retos lanzados por la misma y poder mejorar bajo el contexto de modernización, incluyendo en sus proyectos no solo al SIAFF sino a otros que garanticen servicios eficientes, eficaces y de calidad que ayuden a construir un gobierno transparente y que de resultados a la ciudadanía.

Sin embargo, el sistema se enfrenta diariamente ante la necesidad de mejorar sus procesos para poder así mejorar el uso de recursos, realizando modificaciones que incluyen nuevas estructuras y formas organizacionales para que el personal por el que se apuesta últimamente, que forme parte de las organizaciones gubernamentales, se presente con una nueva actitud y aptitud para ayudar a reconocer el conflicto, contando así con 3 de los 4 niveles de actuación de la MAP.

Lo cual nos lleva a tener un nuevo panorama y de igual forma un replanteamiento entre la sociedad y el Estado, derivado de las condiciones objetivas de vida, dadas por la liberalización de energías sociales y de mercado, las demandas por ciudadanizar el gobierno, el incremento del pluralismo, el agotamiento del centralismo; el reacomodo de los actores y fuerzas políticas, obligando a responder con eficiencia a los retos que imponen los nuevos acontecimientos para México de la sociedad posmoderna.

Alejandro Herrera dice que el gobierno debe ser eficiente, y eficaz, es decir, que los procesos administrativos respondan a los objetivos de la organización y de igual forma legítimo, por lo tanto si el gobierno cubre estos tres elementos, la ciudadanía será optimista y respaldará al mismo, en las acciones que tome en beneficio del bien común. Por el contrario, si el gobierno no es legítimo, no tendrá el apoyo de la población y será un gobierno con problemas.

Actualmente, nuestra AP no cuenta con estos elementos a su interior y por ello se plantea una reforma no solo para reestablecer la eficiencia y eficacia del sector, sino también para introducir mecanismos de legitimidad y gobernabilidad, en la conformación de las políticas públicas.

Cumpliendo con lo establecido en el artículo 26 de la Constitución, surge en el mes de mayo de 1995 el PND 1995-2000, bajo el cual quedaron sujetos los programas de la APF; en donde el apartado 3.9 de dicho Plan cuyo título es "Reforma de Gobierno y Modernización de la Administración Pública", señala que:

*El desenvolvimiento de México requiere de una Administración Pública orientada al servicio y que sea cercana a las necesidades e intereses de la ciudadanía, que responda con flexibilidad y oportunidad a los cambios estructurales que vive y demanda el país, que promueva el uso eficiente de los recursos públicos y cumpla puntualmente con programas precisos y claros de rendición de cuentas.*¹¹⁶

El objetivo principal de esta modernización es ofrecer servicios de calidad a un menor costo, así como aprovechar los recursos, tanto económicos, como humanos y materiales para que puedan ofrecer resultados claros y satisfactorios a la población en general.

Por otra parte el apartado 3.9.4 del mismo Plan con el título "Modernización de la Gestión Pública", establece que:

*El sector público requiere una renovación que revitalice sus esquemas de trabajo, oriente sus incentivos, simplifique sus procedimientos y modernice sus métodos de gestión...es importante superar el funcionamiento organizativo altamente vertical que fragmenta las responsabilidades a lo largo de los procesos productivos y de servicio....permitiendo superar la concentración de decisiones y la dilatación de las respuestas para avanzar hacia esquemas más flexibles y transparentes, que respondan con agilidad a las necesidades y particularidades de la población.*¹¹⁷

Durante el sexenio pasado se habló con especial interés de la preocupación de modernizar al aparato público, aunque también debido a las exigencias de los gobiernos internacionales por el "apoyo brindado" a México

¹¹⁶ *Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, Op. cit.*, nota 12, p. 63.

¹¹⁷ *Ibidem.*, p. 65.

durante la crisis económica de 1994-1995, se siguen muchos lineamientos establecidos por el FMI al BANXICO.

En México las tendencias de la modernización administrativa se fortalecen a través del PROMAP 1995-2000, el cual opta por la filosofía de servicio, enfoque al cliente, desregulación interna y externa, acercamiento de decisiones en las áreas de servicio; mejorando así el proceso de asignación, administración presupuestaria así como capacitación en cuanto a la calidad total.¹¹⁸

Proponiendo que para que exista una confianza en el gobierno por parte de la ciudadanía: es necesario dar a los órganos encargados de evaluar y fiscalizar la gestión pública y el gasto, la independencia, la capacidad técnica y la credibilidad necesarias¹¹⁹ y para ello se tendrán que hacer reformas a las instituciones para adecuar el marco jurídico a las necesidades que exige la ciudadanía en cuanto a la rendición de cuentas es por eso que al momento de ser contemplado no solo el SIAFF, sino también otros proyectos, se comenzó a trabajar en la adecuación de leyes y entidades federativas.

El mismo programa aclara que, es necesario modernizar la normatividad que se relacione directamente con las responsabilidades de los servidores públicos con el fin de fortalecer su misión por medio de programas de orientación, capacitación, consultaría y aplicación de sanciones en caso de que estas no se cumplan.

Los objetivos que el GF establece con el PROMAP 1995-2000 consisten principalmente en: Transformar a la APF en una organización eficaz, eficiente y con arraigada cultura de servicio para ayudar a satisfacer las necesidades de la sociedad, de igual forma pretende combatir la corrupción y la impunidad a través del impulso de acciones preventivas y de promoción, sin dejar de ejercer firme, ágil y efectivamente acciones correctivas.

¹¹⁸ *Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000*, Presidencia de la República/ Poder Ejecutivo Federal.

¹¹⁹ *Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000*, *Op. cit.*, nota 12, p. 64.

La discusión se amplía teniendo como punto de partida el PROMAP 1995-2000,¹²⁰ puesto que la modernización administrativa en nuestro país ha estado presente a lo largo de la historia, sin embargo en los tres últimos sexenios se le ha dado mayor difusión tanto a nivel federal como local, no hay que olvidar que ha sido una constante de los gobiernos mexicanos desde la República restaurada hasta nuestros días, sin embargo, es en las últimas dos décadas es cuando este proceso cobra auge.

Incluidos en el cumplimiento de dicha transformación también se establecieron cuatro subprogramas, los cuales se exponen en el cuadro 4.1.1 como objetivos y líneas de acción.

¹²⁰ Vargas, Rauli, "Problemática del proceso de implementación de la política de modernización administrativa", *Revista del Instituto de Administración Pública del Estado de México, Administración Pública innovación jurídico financiera*, Instituto de Administración Pública del Estado de México, México, núm. 43, julio-septiembre 1999, p. 119.

Cuadro 4.1.1
Otros subprogramas

1. Participación y atención ciudadana
<p>Objetivo:</p> <p>Lograr la participación más activa de la sociedad en la definición, ejecución y evaluación de las acciones institucionales para contribuir a que reciba una atención eficiente, eficaz, oportuna y satisfactoria por parte de las instituciones públicas.</p> <p>Líneas de acción:</p> <p>Participación ciudadana en las acciones preventivas y de retroalimentación. Transparencia. Revisión y simplificación del marco normativo actual. Estándares de calidad. Promoción de una cultura sobre la calidad y el mejoramiento continuo. Vinculación de las TICs con el mejoramiento de procesos administrativos.</p>

2. Descentralización y/o desconcentración administrativa
<p>Objetivo:</p> <p>Descentralización de funciones y desconcentración de facultades, a efecto de promover el desarrollo regional y la descentralización económica. Dotar a las instituciones públicas de la flexibilidad necesaria para amoldarse con oportunidad a las nuevas realidades y para que respondan a funciones y objetivos claramente definidos.</p> <p>Líneas de acción:</p> <p>Fortalecimiento del federalismo. Simplificación de trámites en el ejercicio presupuestario. Fortalecimiento de la autonomía de gestión de organismos desconcentrados y entidades coordinadas. Delegación de funciones operativas al interior de las dependencias y entidades.</p>

3. Medición y evaluación de la gestión pública

Objetivo:

Fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas.
Lograr la confianza de la población, a través de mecanismos idóneos para prevenir, detectar acciones de corrupción y en su caso, aplicar las sanciones pertinentes.

Líneas de acción:

Objetivos claros y metas cuantificables.
Creación de indicadores de desempeño.
Sistema integral de información.
Fortalecimiento de los órganos internos de control.

4. Dignificación, profesionalización y ética del servidor público

Objetivo:

Contar con un servicio profesional de carrera.
Impulsar en el servicio público una nueva cultura.

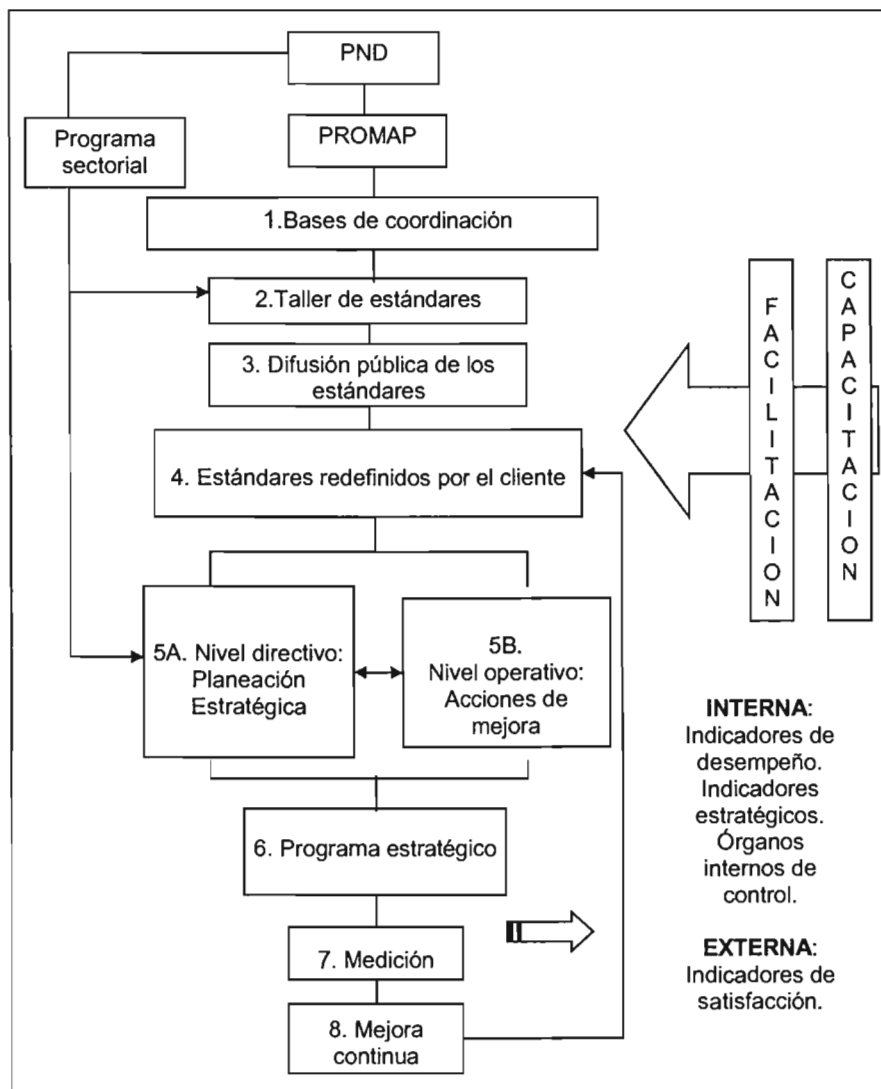
Líneas de acción:

Sistema de selección.
Actualización de conocimientos y habilidades.
Sistema integral de desarrollo de recursos humanos.
Establecimiento de mejores perspectivas de desarrollo.
Fortalecimiento de los valores cívicos y éticos en el servidor público.
Efectividad de la función de investigación y funcionamiento de responsabilidades.

Con base en lo anterior la modernización del aparato público se hace por medio de la hoy SFP antes SECODAM, en la UDA involucrando también a la SHCP con ayuda de la Subsecretaría de Egresos.

Toda acción que ejecute el gobierno representa dinero sin embargo, a nuestro país pareciera que le cuesta más hablando en términos financieros ya que implica cambiar incentivos, acciones, comportamientos y hasta dependencias que en muchos casos les lleva mayor tiempo de adaptación de lo necesario poniendo nuevamente al descubierto la endeble capacidad de la APM.

Figura 4.1.1
Metodología para la APM



Fuente: *Metodología de Modernización para la Administración Pública Federal*, Etapa 5A, Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo/Unidad de Desarrollo Administrativo, mayo 1997.

4.2 Otros programas

En la gran mayoría de las regiones, pueblos y naciones del mundo, la revolución de la informática y las telecomunicaciones está transformando la forma de vivir, conocer, trabajar, entretenerse e interrelacionarse con el mundo. Cada día convergen nuevas tecnologías, mismas que permiten tener acceso a servicios de salud, educación, comercio y gobierno de manera oportuna, ágil y transparente dando capacidad y cobertura a diversos servicios¹²¹ con la finalidad de aprovechar las oportunidades que ofrece el avance tecnológico para superar rezagos.

El pasado 1º de diciembre del año 2000, el actual presidente de la República, Vicente Fox Quezada anunció el lanzamiento del Sistema Nacional *e-México* con el propósito de integrar esfuerzos de diversas dependencias y entidades de la AP, así como de los operadores de redes de telecomunicaciones, entre otros actores, en un proyecto de conectividad nacional que incluya tecnologías de vanguardia, quedando bajo la coordinación de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT).¹²²

Este sistema es un proyecto que articula los intereses de los diferentes niveles de gobierno, de distintas entidades y dependencias públicas, de los operadores de redes de telecomunicaciones, de las cámaras y asociaciones vinculadas con las TICs, así como de diversas instituciones a fin de ampliar la cobertura de servicios básicos como educación, salud, economía, gobierno, ciencia, tecnología e industria así como de otros servicios a la comunidad¹²³ este sistema opera a través de una red en toda la república mexicana.

¹²¹ *Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006*, México, Presidencia de la República/Poder Ejecutivo Federal. p. 32.

¹²² Folleto del Palacio postal, Centro Nacional *e-México*.

¹²³ "El Sistema *e-México*", Publicación electrónica del Sistema *e-México*, www.cimm.com.mx/cimm/experiencia.html

Este plan, envuelve muchos proyectos o iniciativas a la vez y a un gran número de individuos que deben interactuar, el proceso de cambio está compuesto por varias etapas, entenderlas y planificar su recorrido es fundamental para garantizar el éxito de la iniciativa, ya que reducirá la incertidumbre al facilitar conceptos, enfoques y visiones comunes,¹²⁴ ahora se puntualizan la visión, misión y objetivos del sistema *e-México*:

- Visión

Una sociedad integrada e intercomunicada con un sistema tecnológico y social.

En donde cada mexicano viva en un entorno de igualdad de oportunidades entre sí y con el resto del mundo.

Que respete, preserve y difunda la identidad cultural del país.

- Misión

Eliminar las barreras y las diferencias socioeconómicas y culturales.

Integrar e intercomunicar a los mexicanos por medio de un sistema con componentes tecnológicos y sociales.

Ofrecer los servicios sociales básicos como son: aprendizaje, intercambio comercial y cultural, salud, y gobierno.

¹²⁴ Baez, Miguel, "La gestión del cambio", *Política digital*, México, núm. 1, noviembre 2001-enero 2002, p. 54.

- Objetivos

Integrar un sistema tecnológico y de contenido social

Abarcar los ámbitos federal, regional, estatal, municipal y diversas localidades.

Mejorar la calidad y ampliar la variedad de servicios del gobierno

Coordinar a los diferentes grupos participantes.

Apoyar en el desarrollo de las empresas principalmente de las pequeñas y medianas.

Eliminar las largas cadenas de intermediación.

Integrar cadenas productivas.

Incluir contenidos dirigidos a grupos lingüísticos y étnicos de México así como a sectores de la población específicos.

Establecer un marco regulatorio adecuado.

Lograr que el sistema *e-México* no represente una carga onerosa para el Estado y sea socialmente rentable.¹²⁵

Este sistema pretende ser un agente de cambio a nivel nacional, al integrar los esfuerzos que realizan diversos actores públicos y privados en la eliminación de la "brecha digital" y de las diferencias económicas nacionales con ayuda de herramientas tecnológicas y sociales que ofrezcan servicios básicos como aprendizaje, salud, intercambio comercial y trámites gubernamentales, siendo igualmente impulsor del desarrollo tecnológico mexicano.¹²⁶

Ante un ambiente nacional con tantas desavenencias, este sistema pretende hacer las actividades que le fueron conferidas y de no ser así una vez más los recursos públicos no estarían siendo utilizados de la mejor manera, lo

¹²⁵ Elaboración propia en base a *Presentación del Sistema e-México*, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, febrero de 2001, pp. 1-7.

¹²⁶ Margain, Julio Cesar, "e-México: La estrategia del gobierno", *Política digital*, México, núm. 1, noviembre 2001-enero 2002, pp.48-51.

cual provoca el descontento nacional e incrementa la tan ya mencionada crisis de legitimidad.

De igual forma pero en el ámbito municipal, encontramos al sistema conocido con el nombre de *Tramita Fácil* el cual es un manual de servicios públicos, que contiene los tramites y servicios existentes, en el municipio como es el caso de Naucalpan de Juárez, y que concentra en un solo sistema la información referente a las instancias a las cuales debe acudir para el desahogo de trámites y cuya finalidad es que el ciudadano realice con más facilidad y transparencia tanto los trámites como servicios. Este sistema toma como herramientas la tecnología y a la investigación aplicada para mejorar los trámites y servicios municipales.¹²⁷

Dicho sistema también tiene como fin último, la simplificación de trámites¹²⁸ administrativos, para así lograr un acercamiento con el ciudadano y de esta manera modernizar procedimientos complejos y nuevamente volvemos a ver que la eficiencia es un tema que la ciudadanía exige una actuación pronta de los servidores públicos.

Este caso presenta también una segunda vertiente referente en la atención al público,¹²⁹ puesto que pretende mejorar de igual forma que el SIAFF los tiempos de respuesta en los trámites por medio de formatos más claros y sencillos que eliminan papeleo, lo cual contribuirá a cambiar la imagen de la AP que es en los últimos tiempos lenta e incompetente.

Igualmente la mejora regulatoria, tema por demás actual que contempla la actualización de reglamentos por medio de la revisión de cada uno eliminando normas que obstaculicen la actuación y toma de decisiones de los servidores

¹²⁷ Subdirección de Modernización y Simplificación Administrativa. Ayuntamiento de Naucalpan de Juárez 2003.

¹²⁸ Boletín "Guía técnica para la integración de l programa de Simplicación de la Administración Pública Municipal, Cuadernos Técnicos de divulgación, Instituto de Administración Pública del Estado de México, México 1998, Colección boletines y manuales de auditoria pública, núm.50, p. 12.

¹²⁹ *Ibidem.*, pp. 12-13.

públicos¹³⁰ y finalmente el campo de la transparencia administrativa¹³¹ que reduce el tiempo de facultades discrecionales lo cual requiere cambio organizacional y finalmente establece sistemas de control y seguridad en la emisión de documentación que permite al ciudadano interesado el acceso a la información referente a la AP.

4.3 Lecciones y retos

La crisis contemporánea gesta cambios y condiciones para plantear nuevas alternativas a la humanidad y en esta creciente cotidianeidad de pequeños y grandes conflictos se vuelve indispensable primero detectar las variables y contradicciones fundamentales que caracterizan la crisis, para que de esta manera se pueda hablar de enfoques de larga duración, lo que quiere decir que se deben distinguir las condiciones que permanecen, las que cambian y poder detectar así las posibles transformaciones¹³² de lo contrario seguiremos presentando problemas cada vez más difíciles de resolver.

Todo proceso de cambio sugiere una serie de eventos que muchas veces no se pueden controlar y en ocasiones aún en práctica debe tener ajustes lo que obliga a cambiar de dirección sugiriendo tomar al proceso innovador como

¹³⁰ *Ibidem.*, p. 14.

¹³¹ Hernández, Antonia y Osegura, Elias, "La política de simplificación administrativa en la administración pública del Estado de México, 1981-1998", *Revista del IAPEM, Ensayos "Certamen Instituto de Administración Pública del Estado de México 1998"*, Instituto de Administración Pública del Estado de México, México, 1998, núm. 42, Abril-junio, p. 32.

¹³² Corona, Leonel, "Economía política para la prospectiva tecnológica en América Latina", en Corona, Leonel (coord.), *Prospectiva científica y tecnológica en América Latina*, México, Universidad Nacional Autónoma de México, 1989, p. 112.

un proceso secuencial¹³³ y de igual forma puede darse el caso de que se logre la instauración de un nuevo programa o técnica.

El objeto de estudio lamentablemente no cumple al 100% con el objetivo aun cuando el modelo fue extraído de la administración privada e implantado en la APM lo que advierte que todavía nos falta mucho para saber como adaptar estos sistemas novedosos que como vimos anteriormente no permiten la improvisación, el ensayo, ni el error.

La modernización va mas allá del simple establecimiento de nuevas estructuras, procedimientos y formas puesto que obliga a responder de manera adecuada para ubicarse en el contexto actual de desarrollo, en el cual es necesario consolidar la democracia y el establecimiento de una gobernabilidad permanente,¹³⁴ así como el logro de metas de desarrollo económico ligadas fuertemente con metas sociales, las cuales no deben ser tomadas a la ligera y mucho menos limitadas por otro tipo de prioridades.

No se trata solo de mejorar lo existente sino de lograr una evolución en las instituciones públicas, más que un perfeccionamiento de las reglas del juego se requiere un cambio en el juego mismo.¹³⁵ La Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos concedió dos fases políticas esenciales: el Ejecutivo Federal prepara y presentara el presupuesto y la Cámara de Diputados, órgano representativo de la soberanía popular, lo aprobará y lo controlará.

El objeto de estudio coincide con una de las posibilidades de incursión de la NGP propuestas por Christopher Hood ya que al ponerlo en marcha concuerda con su última posibilidad de incursión y esta es la que se implementa para dar

¹³³ Cabrero, Enrique y Arellano, David, *Éxito e innovación: Una perspectiva desde la teoría de la organización*, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas, 1992, Documento de trabajo, núm.4, p. 13

¹³⁴ Mejía, José, "Modernización de la administración pública mexicana", *Revista de Administración Pública*, México, núm. 100, abril 1999, p. 144.

¹³⁵ Spink, Peter, Longo Francisco, et. al. *Nueva Gestión Pública y regulación en América Latina: Balances y desafíos*, Op. cit., nota 17, p. 161.

respuesta a un conjunto de condiciones sociales que incluyen cambios en los insumos y la distribución.

Posicionándose poco a poco en las filas de las TICs ofreciendo capacitación a los usuarios para que en determinado momento puedan controlar y evaluar su actividad para "tejer" una cadena de mejor forma de gobierno que fortalezca a las instituciones y que como consecuencia mejore los resultados.

Las instituciones organizativas no solo responden a su entorno, sino que también lo crean diariamente y siempre se estarán modificando y transformando, es por eso que es necesario conocer de que manera se adaptan para entender mejor esta dinámica organizativa de nuestra estructuras de gobierno.¹³⁶ Mientras que en materia tecnológica el reto no solo es adquirir conocimiento, sino también experiencia y solo si se desarrolla esta capacidad es que se logrará consolidar una fuerza interior que haga posible manejar tanto los problemas como las excepciones.¹³⁷

De tal manera que con experiencias de otros países como la Gran Bretaña y Estados Unidos, por nombrar algunos, es que se ha incluido la tecnología en su estrategia para fortalecer el quehacer público, lo que deja ver que aplicándola bajo un buen plan estratégico si se puede transformar una amplia gama de actividades¹³⁸ ya que al funcionar de mejor manera cada una de las

¹³⁶ Del Castillo, Arturo, "Transformación institucional en organizaciones gubernamentales", en Arrellano, David, Cabrero, Enrique y del Castillo Arturo (coords.), *Reformando al Gobierno, una visión organizacional del cambio gubernamental*, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas/Miguel Ángel Porrúa, 2000, p. 328.

¹³⁷ Esteva, José Antonio, "¿Hay prospectiva tecnológica para los países en desarrollo?", en Corona, Leonel (coord.), *Prospectiva científica y tecnológica en América Latina*, México, Universidad Nacional Autónoma de México, 1989, p. 108.

¹³⁸ Rodríguez, Paulo, "Las nuevas tecnologías: Oportunidades y riesgos", en Jean, Jacques, Salomón, Sagasti, Francisco y Sachs, Céline (comp.), *Una búsqueda incierta: Ciencia, tecnología y desarrollo*, trad. Susana, Marín de Rawlinson, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas/Editorial de las Naciones Unidas/Fondo de Cultura Económica, 1996, p. 502.

instituciones, se producen un efecto domino provocando cambios no solo económicos, tecnológicos, administrativos, sino también humanos.

Referente al objeto de estudio se enlistan algunas de las inconsistencias que los usuarios del sistema reportan a la fecha, mismas que fueron llevadas a la mesa para ser discutidas, sin embargo si el lector desea conocer la totalidad del documento puede consultar la publicación con el título *Mesa de Simplificación regulatoria presupuesta: Sistema Integral de Administración Financiera Federal*, Secretaría de la Función Pública, julio 2003.

1. La conexión y operación del SIAFF resulta a veces lenta.
2. Suspensión del sistema en horas críticas y sin previo aviso.
3. Se siguen realizando demasiados pasos para operar los procesos.
4. Existencia de procesos en el "limbo"

Como se puede ver, el sistema aun no contribuye del todo a tener una AP transparente y que de igual forma arroje resultados satisfactorios, pues como ya se enlisto antes, existen inconsistencias que provocan gran atraso y desconfianza, mismos que nos muestran cómo no es fácil el cambio en las organizaciones gubernamentales puesto que la modernización no solo implica cambio en cuanto a tecnologías informáticas, sino que el mismo debe ir más a fondo si se quiere contar con un Estado eficiente y eficaz.

Para tal efecto es necesario impulsar el cambio en las instituciones gubernamentales y a su vez a los servidores públicos para lograr un compromiso con una vocación de servicio y de esta manera se ofrezca un mejor funcionamiento de las instituciones.

Modernizar al sector público implica más que la capacitación hacia el interior del aparato público, es necesario un compromiso ético de cambio cultural que reconcilie los principios y valores de institucionalidad con el servicio

público.¹³⁹ El contexto mundial obliga a movernos con él, sin embargo en el intento vamos en direcciones opuestas y en ocasiones se pueden llegar a tener avances pero tampoco hay que olvidar que pueden presentarse pronunciadas dificultades¹⁴⁰ que provocan grandes problemas económicos y sociales.

La siguiente sección del trabajo presenta las conclusiones obtenidas a lo largo de la investigación, mismas que espero aporten algo para al mejoramiento de la AP en nuestro país.

¹³⁹ Montes de Oca, Juan, "Profesionalización para el cambio en la nueva gestión pública en México", *Revista del Instituto de Administración Pública del Estado de México*, México, núm. 48, enero-abril 2001, p.78.

¹⁴⁰ Kliksberg, Bernardo, "El rediseño del Estado para el desarrollo socioeconómico y el cambio: Una agenda estratégica para la discusión", en Kliksberg, Bernardo (comp.), trad. de Simy Juliette Benarroch, Mónica Vaisberg y Marie Touliau, México, Instituto Nacional de Administración Pública/Fondo de Cultura Económica, 1994, p. 23.

CONCLUSIONES

*Todo acto de escritura supone una ardua tarea,
una lucha incansable entre palabras y significados.
(T.S.Elliot)*

De la investigación realizada se derivaron las siguientes conclusiones, es evidente que el diseño institucional de los gobiernos se ha concentrado más a controlar a la burocracia que a dirigirla hacia la eficiencia, lo cual sugiere que si se quiere modernizar al aparato público para avanzar hacia planos más competitivos y funcionales es necesario realizar cambios, en los cuales deberá imperar la voluntad tanto de los servidores públicos como de los funcionarios, creando incentivos para que los administradores públicos puedan tener más libertad de decisión y acción para enfrentarse a las realidades.

Los cambios que se deben impulsar para transitar a un modelo de gestión pública eficaz son muchos y profundos, nada fáciles de ejecutar, son cambios que pueden significar costos humanos importantes en la medida que afectan formas y costumbres de trabajo, puesto que existen burócratas que se escudan tras un título de permanencia o sindicatos, y que se resisten al cambio, mismos que se deben canalizar de la mejor manera para avanzar hacia un plano en donde la función pública recupere y fortalezca su capacidad efectiva de acción para el bien común.

En el futuro, el Estado deberá situarse con un sentido más promotor y regulador de lo que la sociedad necesita, la capacidad de conducción del gobierno tendrá que mezclarse en un ambiente en donde el gobierno trabaje fuertemente para lograr el equilibrio de intereses y acuerdos entre los diferentes

grupos sociales, para lo cual se requiere no solo de métodos políticos de gobierno que vayan más allá de ver el modo de organización sino que contemple sus capacidades generales.

Igualmente debe ampliarse el grado de gobernabilidad y legitimidad, para que la gestión pública sea productiva, competente y abierta, debido a que son elementos esenciales para responder acertadamente a la vida plural y competitiva en cuanto a oportunidades de la sociedad contemporánea, no solo de México sino del resto de los países.

Los nuevos límites del Estado mexicano en la sociedad, implican factores de orden público, político y económico, que constituyen terrenos que apuntan hacia nuevas realidades nacionales, totalmente influenciadas por la globalización, la incertidumbre, la competitividad y los intercambios en gran escala.

Es fundamental establecer una comunicación directa con los actores e interlocutores que participan en la vida pública, lo cual implica el crecimiento y la transformación del administrador al gerente público como lo expone Cabrero, además sería recomendable no esperar a que la crisis nos obligue a cambiar, sería mejor que el cambio se lleve a cabo con una visión estratégica del futuro. Identificando también que la modernización administrativa en México presenta tres inconvenientes:

El primero consiste en reflexionar el porqué si es innovadora, entonces no ha logrado cambios estructurales en la administración; en el caso particular de nuestro país, tal vez es por que no se ha ajustado a la problemática nacional, debido a que existe la mala costumbre de implementar modelos extranjeros que no son adecuados a nuestra realidad.

Por lo que no podemos seguir adoptando al 100 % modelos extranjeros o de la iniciativa privada por muy buenos resultados que arrojen en los lugares de origen, sin antes ajustarlos a nuestra realidad. Así que la adopción de modelos exitosos no garantiza un adecuada transformación de un sistema tan complejo

como lo es el mexicano, lo que provoca una insatisfacción de las necesidades públicas, además de que el desconocimiento por parte de la gente que nos gobierna nos encamina a adoptar modelos que no responden a las circunstancias nacionales, generando gastos infructuosos debido a que después de adoptarlos se tiene que invertir, tanto tiempo como dinero a la hora de adaptarlos.

El segundo inconveniente es identificar si el aparato burocrático es el responsable del fracaso de la modernización, habría que evaluar si el servicio profesional de carrera en las dependencias ha ayudado a eliminar poco a poco los vicios en la selección del personal para que el servidor cuente con un perfil adecuado y no se sigan otorgando los puestos por preferencias, compadrazgos o puestos heredados, más que el SPC apuesto por una profesionalización por ambas partes (servidores públicos y funcionarios) en donde exista una cultura de agilidad de servicio y por consecuencia eficiencia y calidad, para que conjuntamente se encaminen a la construcción de un México mejor.

El tercero consiste en que todavía en la APM existe una fuerte resistencia al cambio en las instituciones, debido a que los servidores públicos se aferran a dejar antiguos procedimientos que no permiten adecuar procesos y procedimientos de innovación, lo cual provoca retrasos que tienen un alto costo de oportunidad.

Para lo cual insisto en una revisión integral de la APM en la cual se deba incluir sin excepción a la clara misión, visión y objetivos estratégicos, en donde este presente la ética del servidor público mismo que deberá contar con una cultura de ética y responsabilidad profesional para que pueda evaluar los resultados, además de que es indispensable la unión de esfuerzos por parte de la ciudadanía y el Estado para tener comprometidamente un mejor aparato administrativo.

En cuanto al objeto de estudio, identifique que presenta inconsistencias y si se pretende que funcione, debe ser analizado y llevado a cabo bajo los tres

niveles que expone Roberto Ávalos y después retoma Enrique Cabrero, en donde señalan que se debe avanzar hacia niveles mas amplios de eficiencia, eficacia y legitimidad y que bajo mi punto de vista solo cumple con el propósito de modificar estructuras organizacionales a partir de sus funciones, procedimientos y normatividad.

Mientras que en sus procesos decisivos se ha visto seriamente cuestionado a consecuencia de un fuerte grado de desconfianza, aun cuando la implantación del sistema dentro de nuestra nueva administración modificó estructuras organizacionales, partiendo de sus funciones y procedimientos.

El objeto de estudio cumple, aunque no a cabalidad con los objetivos propuestos ya que al contar con una plataforma de computo moderno instalado originalmente por la compañía Sistemas y Computadores de Gestión (SyC), el cual sugirió ser eficiente, seguro y mucho más rápido que el anterior logró reunir en una sola base de datos la información, eliminando duplicidad de funciones a través de su novedoso sistema de ventanillas secuenciales, además de que las unidades responsables están conectadas directamente con el sistema a través de una cuenta única.

En cuanto a los beneficios del sistema a nivel federal, logró homogeneizar criterios de registro y optimizar el uso de los recursos, mientras que a nivel de dependencias redujo el manejo tanto de papel y de archivos físicos. No obstante a nivel de Tesorería eliminó en un mayor grado las operaciones incompletas, también eliminó trabajos extras de captura, revisión y validación, facilitando el proceso administrativo además de lograr automatizar la contabilidad federal.

Sin embargo, es urgente que se atiendan las inconsistencias ya que estos problemas ocasionan sin duda retrasos en los pagos a proveedores de bienes y servicios, en el caso de que existan recursos.

Referente a la suspensión del sistema llegué a la conclusión de que el problema era originado por una saturación de información, misma que no

permite el acceso al sistema y de no ser atendido, el problema puede agravarse puesto que si se suspenden las operaciones por más de 24 horas se retrasarían seriamente los pagos. Insisto en el caso de que se cuente con recursos, obligando a aplazar las liquidaciones que tienen una fecha límite.

Referente a que se realizan demasiados pasos a la hora de ejecutar los pagos, los usuarios argumentan que el sistema presenta automáticamente al menos 3 pantallas para que verifique qué tipo de operación desea realizar, el inconveniente es que cada proceso requiere de entre 1 y 3 minutos por documento y eso a largo plazo resulta gran pérdida de tiempo.

Aun existen procesos que están inconclusos, lo cual significa que se incumplen compromisos a la hora de pagar a proveedores de servicios y esto obliga a reexpedir el pago. Esto es debido a que gran parte del gasto va destinado a salarios, dejando un pequeño porcentaje para poder cumplir con los compromisos contraídos, sin contemplar que existan contingencias.

La hipótesis se cumple al observar que la APM requiere grandes esfuerzos para encontrar soluciones adecuadas que estén dentro de las posibilidades económicas, políticas, sociales, culturales y financieras del país para canalizar los recursos de la manera más racional buscando el equilibrio entre fines y medios para superar la desconfianza y de esta manera se logre aumentar la credibilidad del funcionario público y del proceso de modernización, buscando el equilibrio y la justa adecuación entre fines y medios que es precisamente el propósito fundamental de la AP.

El futuro no se puede predecir ya que no existe como tal, por eso es necesario construirlo y su hechura es responsabilidad de todos: sociedad, gobierno y AP pues es a través de esta que las naciones se orientan para construir un Estado socialmente necesario, concluyendo que es obligatorio permanecer al día de las realidades y disciplinas tanto sociales, como políticas, económicas y culturales; pues de no ser así, la falta de conocimientos y habilidades equivaldrá a la pérdida de oportunidades.

Finalmente espero que el presente trabajo contribuya a la generación de ideas, análisis y reflexiones valiosas para estimular el debate en torno a la acción del gobierno y de la misma AP, no solo en el plano de la modernización, ambos hoy en día duramente cuestionados por una sociedad cada día más informada, plural, participativa y evaluadora de la acción gubernamental.

Confío en que coincidamos en la reflexión con respecto a la necesidad de construir respuestas a los retos que nos plantea la sociedad, misma que espera y exige una administración con sentido y calidad humana para saldar viejas deudas y enfrentar nuevos desafíos.

De igual forma pienso que puede lograrse una mejor gestión pública siempre y cuando sea ejecutada por funcionarios públicos, no solo con pleno conocimiento de sus funciones y con profunda vocación de servir, sino que al mismo tiempo trabajen en un ambiente altamente calificado y competitivo que vele por el bien común para que de esta manera la sociedad se convenza de que el gobierno está en condiciones de cuidar y proteger sus intereses en un entorno que es cada día más complejo.

GLOSARIO

APLICACIONES CONTABLES: Aquellas operaciones contables entendidas como abono, cuenta o cargo y que para este documento se tomaran como el nombre de Información parametrizada.¹⁴¹

CALIDAD: Principio para darle a la comunidad lo que por derecho espera. En este caso se parte del principio de que la calidad es lo que hace que mejore el desempeño de un sistema de personas y maquinas, que al mejorarlas se disminuyen tanto los desperdicios como los costos y se incrementa la productividad llegando a un producto con gran competitividad, la calidad comienza en el señalamiento de métodos y objetivos, ajustando los requerimientos y especificaciones del producto o servicio que ofrece la empresa para que cumplan con las expectativas de los clientes, la calidad permanente solo ocurre con un sistema en el cual la prevención es una norma básica del trabajo.¹⁴²

COMPROMISO: Reserva de recursos de las dependencias para atender los compromisos derivados de la celebración de contratos, convenios, pedidos o cualquier figura análoga que signifique obligación de pago.¹⁴³

CONSEJO CONSULTIVO DE CIENCIAS: Unidad de asesoría y apoyo técnico del Ejecutivo Federal que prevé la participación social de los distintos grupos científicos para la superación de los retos que condicionan en gran medida el presente y el futuro de la nación.¹⁴⁴

DEPENDENCIAS: Secretarías de Estado comprendidas en el artículo 26 de la LOAPF, incluyendo a sus respectivos órganos administrativos desconcentrados, a la PGR, a las Unidades Administrativas de la PR, al

¹⁴¹ *Sistema Integral de Administración Financiera Federal: Diseño lógico y requerimientos del sistema*, Op. cit., nota 96, p. 6.

¹⁴² *Glosario de términos*, Presidencia de la República/Poder Ejecutivo Federal/Oficina de Control Interno. p. 2.

¹⁴³ *Acuerdo por el que se establecen los Lineamientos relativos al funcionamiento, organización y requerimientos de operación del Sistema Integral de Administración Financiera Federal*, Op. cit., nota 92, p. 11.

¹⁴⁴ "Acuerdo presidencial que establece el Consejo Consultivo de Ciencias", Op. cit., nota 82.

Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa y a los Tribunales Agrarios¹⁴⁵ así como a la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, salvo mención expresa.¹⁴⁶

DEVENGADO: Reconocimiento de un pasivo a favor de un tercero por parte de la dependencia o entidad apoyada presupuestariamente y que se determina por el acto de recibir y/o aceptar a satisfacción el bien, servicio o contraprestación.¹⁴⁷

DOCUMENTOS: Vehículos de captación de la información necesaria para la ejecución de uno o más eventos, así como los datos descriptivos de cada operación y de los cuáles se desea tener el control.¹⁴⁸

EFICACIA: Uso racional de los recursos materiales y financieros, prudente y más óptima colocación en las economías bajo criterios cuantificables claramente expresos¹⁴⁹ y la relación entre los resultados útiles alcanzados y los recursos empleados.¹⁵⁰

EFICAZ: Que ayude a cumplir los objetivos de quien los aplica¹⁵¹ y que cumple con estricta atención las demandas populares por medio de las instituciones.

EFICIENCIA: Demanda el uso racional de los recursos.¹⁵²

¹⁴⁵ Acuerdo por el que se establecen los Lineamientos relativos al funcionamiento, organización y requerimientos de operación del Sistema Integral de Administración Financiera Federal, *Op. cit.*, nota 92, p. 12.

¹⁴⁶ Conceptos de Presupuesto Público en materia de Administración Central Hacendaria y Crediticia, p. 4.

¹⁴⁷ Acuerdo por el que se establecen los Lineamientos relativos al funcionamiento, organización y requerimientos de operación del Sistema Integral de Administración Financiera Federal, *Op. cit.*, nota 92, p. 12.

¹⁴⁸ Sistema Integral de Administración Financiera Federal: Diseño lógico y requerimientos del sistema, *Op. cit.*, nota 96, p. 6.

¹⁴⁹ Cabrero, Enrique, *Del administrador al gerente público: Un análisis de la evolución y cambio de la administración pública y del perfil de dirigentes de organizaciones gubernamentales*, *Op. cit.*, nota 3, pp.15-16.

¹⁵⁰ Silva, Alberto, *Introducción a la gerencia pública*, Venezuela, Contraloría General de la República, 1998, p. 11.

¹⁵¹ Gurría, José Ángel, "La modernización de la administración pública: La reforma al sistema presupuestario", *Op. cit.*, nota 24, p. 184.

EFICIENTE: Que alcance para más.¹⁵³ Este tipo de reformas son concebidas desde la perspectiva de la ingeniería de la calidad y el neoinstitucionalismo, sobre un análisis costo-beneficio así como de economía del gasto, las cuales son creadas para que cumplan objetivos evaluados en base al rendimiento.

EVENTOS: Para efectos de esta investigación la palabra eventos sugiere una perspectiva contable o aplicación que refleje la operación realizada.¹⁵⁴

GOBIERNO: Ejercicio del poder del Estado en la sociedad y por lo tanto es una relación que vincula a los dos; el Gobierno es una fórmula que compensa el divorcio entre la sociedad y el Estado, una forma de relacionar dos entes divididos....¹⁵⁵

INNOVACIÓN: Hacer nuevas cosas, lograr nuevas combinaciones de recursos o hacer las cosas de una nueva manera.¹⁵⁶

LEGITIMIDAD: Capacidad de dar respuesta de las organizaciones como un todo, ante un medio ambiente turbulento.¹⁵⁷

OCDE: Organización internacional intergubernamental con sede en París que reúne a los países más industrializados de economía de mercado, en donde los representantes de los países miembros intercambian información y armonizan políticas con el objetivo de maximizar su crecimiento económico y coadyuvar a su desarrollo y al de los países no

¹⁵³ Gurría, José Ángel, "La modernización de la administración pública: La reforma al sistema presupuestario", *Op. cit.*, nota 24, p. 184.

¹⁵⁴ *Sistema Integral de Administración Financiera Federal: Diseño lógico y requerimientos del sistema*, *Op. cit.*, nota 96, p. 6.

¹⁵⁵ Guerrero, Omar, *La administración pública en el Estado capitalista*, Barcelona, Fontamara, 1988, 277 p.

¹⁵⁶ Del Castillo, Arturo, "Transformación institucional en organizaciones gubernamentales", en Arrellano, David, Cabrero, Enrique y del Castillo Arturo (coords.), *Reformando al Gobierno, una visión organizacional del cambio gubernamental*, *Op. cit.*, nota 136, p. 285.

¹⁵⁷ Cabrero, Enrique, *Del administrador al gerente público: Un análisis de la evolución y cambio de la administración pública y del perfil de dirigentes de organizaciones gubernamentales*, *Op. cit.*, nota 3, pp.15-16.

miembros. A continuación se enlistan en su totalidad a los países que la conforman, así como el año de incursión a la organización.¹⁵⁸

Europa:	América del Norte:	Pacífico:
Alemania (1961), Austria 1961),		Australia (1971),
Bélgica (1961), Dinamarca 1961),	Canadá (1961),	Japón (1964),
España (1961),Finlandia (1969),	Estados Unidos (1961),	Nueva Zelanda (1973),
Francia (1961), Grecia (1961),	México (1994).	República de Corea (1996).
Hungría (1996), Irlanda (1961),		
Islandia (1961), Italia (1961),		
Luxemburgo (1961), Noruega (1961),		
Países Bajos (1961),		
Polonia(1996),		
Portugal (1961), Reino Unido (1961),		
República Checa (1995),República Eslovaca (2000),		
Suecia (1961), Suiza 1961),Turquía (1961).		

PARAMETRIZACIÓN: Referencia que para efectos de este trabajo se encarga de establecer las reglas de negocio y sin las cuales el sistema no puede entrar en funcionamiento.¹⁵⁹

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Permite a las dependencias hacer un análisis a fondo de su misión, sus propósitos, las estrategias que se están siguiendo para la consecución de los objetivos, los resultados obtenidos

¹⁵⁸ "Países miembros de la OCDE", OECD, Publicación electrónica de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, <http://rtn.net.mx/ocde/ocde.html>.

¹⁵⁹ *Sistema Integral de Administración Financiera Federal: Diseño lógico y requerimientos del sistema, Op. cit.*, nota 96, p. 8.

y el grado en que están realmente satisfaciendo las necesidades de los clientes o usuarios mediante los servicios que se proporcionan.¹⁶⁰

POLÍTICAS PÚBLICAS: Entendidas como un instrumento de explicación y análisis más detallado que permite una mejor orientación para la toma de decisiones, anterior a este planteamiento, no se asumía la pluralidad y complejidad que presentaba la sociedad, solo se gobernaba a partir de un esquema de política general uniforme y vertical.¹⁶¹ De igual forma son un enfoque teórico pluridisciplinario que implica las acciones o no acciones de un Gobierno, que se toman para la resolución de los problemas públicos de contingencia ya sea esta nacional o internacional, las cuales se mueven en un ambiente liberal democrático debido a que es un proceso de causación circular múltiple¹⁶² que incluyen las siguientes etapas.¹⁶³

1. Problema.
2. Generación de ideas.
3. Discusión política.
4. Programa de acción.
5. Puesta en práctica de programas.
6. Impactos logrados.
7. Evaluación.
8. Recomposición y redireccionamiento de las acciones.

PRESUPUESTO AUTORIZADO: es aquella asignación presupuestaria acreditada para cada una de las dependencias y entidades paraestatales a una fecha determinada¹⁶⁴ que resulta de incorporarlas a deducciones presupuestarias que se registran conforme a lo dispuesto por el artículo 25 de la LPCGPF y demás disposiciones aplicable, al presupuesto aprobado y que se expresa a nivel de clave presupuestaria para los ramos y de flujo de efectivo para las entidades.¹⁶⁵

¹⁶⁰ *Metodología de Modernización para la Administración Pública Federal*, Etapa 5A, *Op. cit.*, nota 63, p. 3.

¹⁶¹ Montes de Oca, Juan, "Administración, gestión y políticas públicas, para una nueva forma de gobierno en México", *Op. cit.*, nota 32, p. 106.

¹⁶² Bailleres, Enrique, Seminario-taller de titulación, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, abril-septiembre 2003.

¹⁶³ Montes de Oca, Juan, "Administración, gestión y políticas públicas, para una nueva forma de gobierno en México", *Op. cit.*, nota 32, p. 110.

¹⁶⁴ *Acuerdo por el que se establecen los Lineamientos relativos al funcionamiento, organización y requerimientos de operación del Sistema Integral de Administración Financiera Federal*, *Op. cit.*, nota 92, p. 12.

¹⁶⁵ *Op. cit.*, nota 146, p. 6.

PRESUPUESTO COMPROMETIDO: reservas de recursos que constituyen las dependencias y entidades con cargo a su presupuesto modificado autorizado y con base en el calendario de presupuesto, para atender los compromisos derivados de la celebración de contratos, convenios, pedidos o cualquier figura análoga que signifique una obligación o pago.¹⁶⁶ Suma de las operaciones que a una fecha determinada se encuentran registradas como compromiso.¹⁶⁷

PRESUPUESTO DEVENGADO: al reconocimiento de pasivos a favor de terceros por parte de las dependencias o entidades, determinado por el acto de recibir y/o aceptar a satisfacción los bienes, servicios, contraprestaciones adquiridas o avance por trabajos ejecutados en obras públicas, conforme al contrato correspondiente.¹⁶⁸

PRESUPUESTO DISPONIBLE: Limite de recursos susceptible de ser utilizado por las dependencias para la celebración de nuevos compromisos, este puede ser con disposición anual o disponible al mes en curso¹⁶⁹ de igual forma es el saldo del presupuesto modificado autorizado al que pueden acceder las dependencias y entidades para la celebración de compromisos.¹⁷⁰

PRESUPUESTO PAGADO: Recursos que la TESOFE paga a un beneficiario por instrucción de la Dependencia, mediante una transferencia electrónica de recursos.¹⁷¹

PROGRAMA ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INFORMÁTICO: Establece acciones para fomentar el uso y desarrollo de las TICs en el gobierno, en los niveles federal, estatal y municipal.¹⁷² Dentro de sus múltiples fines está lograr el aprovechamiento de la informática como instrumento para

¹⁶⁶ *Ibidem.*, p. 5.

¹⁶⁷ *Acuerdo por el que se establecen los Lineamientos relativos al funcionamiento, organización y requerimientos de operación del Sistema Integral de Administración Financiera Federal, Op. cit.*, nota 92, p. 12.

¹⁶⁸ *Op. cit.*, nota 146, p. 6.

¹⁶⁹ *Acuerdo por el que se establecen los Lineamientos relativos al funcionamiento, organización y requerimientos de operación del Sistema Integral de Administración Financiera Federal, Op. cit.*, nota 92, p.12.

¹⁷⁰ *Op. cit.*, nota 146, p. 6.

¹⁷¹ *Acuerdo por el que se establecen los Lineamientos relativos al funcionamiento, organización y requerimientos de operación del Sistema Integral de Administración Financiera Federal, Op. cit.*, nota 92, p.12.

¹⁷² Reyes, Jorge, "Informática para rediseñar el gobierno", *Gobierno digital: Sistemas y tecnologías para la Administración Pública*, México, año 3, núm. 26, junio 1998, p. 23.

elevar la productividad y competitividad de los servicios públicos y con ello proporcionar el mayor bienestar en la sociedad.¹⁷³

RELACIONES INTERGUBERNAMENTALES: Tecnologías basadas principalmente en modelos de descentralización que ofrecen capacitación, desarrollo y programas de medición de riesgo, control y evaluación con los que se logra una nueva forma de gobierno eficaz, eficiente y de calidad.¹⁷⁴

USUARIOS: Servidores públicos autorizados para realizar operaciones y servicios a que se refieren los lineamientos del SIAFF.¹⁷⁵

VOUCHER: Documentos electrónicos que en el sistema son mejor conocidos como vehículos de operación que contendrán fecha de registro contable, nombre de la unidad que emite la operación así como el nombre de la unidad que recibe la operación.¹⁷⁶

¹⁷³ Jarque, Carlos, "Aplicación de las nuevas tecnologías en las administraciones públicas", *Revista de Administración Pública*, México, núm. 99, noviembre 1999, p. 7.

¹⁷⁴ Gurría, José Ángel, "La modernización de la administración pública: La reforma al sistema presupuestario", *Op. cit.*, nota 24, p. 184.

¹⁷⁵ *Acuerdo por el que se establecen los Lineamientos relativos al funcionamiento, organización y requerimientos de operación del Sistema Integral de Administración Financiera Federal*, *Op. cit.*, nota 92, p.13.

¹⁷⁶ *Sistema Integral de Administración Financiera Federal: Diseño lógico y requerimientos del sistema*, *Op. cit.*, nota 96, p. 6.

ANEXO

1. Acuerdo por el que se establecen los lineamientos relativos al funcionamiento, organización y requerimientos de operación del Sistema Integral de Administración Financiera Federal.

ACUERDO por el que se establecen los lineamientos relativos al funcionamiento, organización y requerimientos de operación del Sistema Integral de Administración Financiera Federal.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

ACUERDO POR EL QUE SE ESTABLECEN LOS LINEAMIENTOS RELATIVOS AL FUNCIONAMIENTO, ORGANIZACION Y REQUERIMIENTOS DE OPERACION DEL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACION FINANCIERA FEDERAL.

EVELYNE EUGENIA RODRIGUEZ ORTEGA y CARLOS HURTADO LOPEZ, Tesorero de la Federación y Subsecretario de Egresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, respectivamente, con fundamento en los artículos 31 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 1o., 2o., 5o., 26, 27, 38, 39 a 43 de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal; 14 Bis de la Ley del Servicio de Tesorería de la Federación; 1o. y DECIMO TERCERO Transitorio del Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2002; 1o. y 3o. del Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal; 1o. del Reglamento de la Ley del Servicio de Tesorería de la Federación; 7o., 11, 62 y 64 del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; PRIMERO, SEGUNDO y TERCERO del Acuerdo que establece el Sistema Integral de Administración Financiera Federal, y

CONSIDERANDO

Que el Sistema Integral de Administración Financiera Federal tiene por objetivo optimizar las funciones de tesorería del Gobierno Federal, simplificar su operación e incrementar su seguridad, además de concentrar información presupuestaria, financiera y contable de la Administración Pública Federal para fortalecer las actividades de planeación, programación, presupuestación y de programación financiera, así como de control y evaluación financiera.

Que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través de la Tesorería de la Federación, es la responsable de operar el Sistema Integral de Administración Financiera Federal, para lo cual las distintas unidades administrativas de la Secretaría, en el ámbito de su competencia, diseñarán y desarrollarán los mecanismos y procedimientos necesarios, asegurando su mantenimiento y actualización permanentes.

Que dentro de los criterios que sirvieron de base para la presentación del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, se plasma que las finanzas públicas sanas son un objetivo indispensable del Ejecutivo Federal para permitir a la economía y a la sociedad transitar hacia el futuro con mayor confianza y certidumbre.

Que es objetivo del Gobierno Federal ser un activo promotor de la informática y las telecomunicaciones, atendiendo aspectos que van desde lo tecnológico hasta lo

jurídico, orientado a administrar resultados, con la promoción y aprovechamiento de los medios informáticos dentro del sector público, a fin de agilizar trámites entre las dependencias.

Que el Gobierno Federal a través del Sistema Integral de Administración Financiera Federal, optimizará el aprovechamiento de los recursos públicos, en razón de la estandarización de los procesos presupuestarios y de los registros contables, además propiciará ahorros en recursos materiales mediante la utilización de sistemas informáticos, y una mayor productividad de los recursos humanos.

Que para la celebración de las operaciones y prestación de los servicios de tesorería mediante equipos o sistemas automatizados, la Tesorería de la Federación cuenta con las atribuciones respectivas en la Ley del Servicio de Tesorería de la Federación, como se dispone en su artículo 14 Bis.

Que para el ejercicio de la facultad que le otorga a la Tesorería de la Federación la Ley en cita, se requiere dar a conocer a las Dependencias de la Administración Pública Federal, a la Procuraduría General de la República y a las Unidades Administrativas de la Presidencia de la República, la información sobre las operaciones y servicios que podrán realizarse mediante medios electrónicos, de identificación del usuario y de las responsabilidades correspondientes a su uso, así como por los que se haga constar la creación, establecimiento, transmisión, modificación o extinción de derechos y obligaciones inherentes a las operaciones y servicios de que se trate.

Que en el DECIMO TERCERO Transitorio del Decreto del Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2002, se establece que el uso del Sistema Integral de Administración Financiera Federal será obligatorio a partir del 1 de enero de 2003 para las Dependencias, los Poderes Legislativo y Judicial y los entes públicos federales; y que, en dicho precepto se establece que los citados Poderes Legislativo y Judicial, así como los entes públicos federales deberán celebrar convenios con el Ejecutivo Federal, por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para llevar a cabo las acciones conducentes para operar el referido Sistema conforme a los presentes Lineamientos.

Que en el citado Decreto se autorizó a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que en atención a la condición de la infraestructura de cómputo y grado de desarrollo de los sistemas de las Dependencias, a disponer la instalación y operación del Sistema Integral de Administración Financiera Federal, para el ejercicio fiscal del año 2002 en una o más Dependencias, sin perjuicio de que, a juicio de la Secretaría, se continúen llevando los sistemas de control y registro que se han estado utilizando.

Que en el referido Decreto se dispuso que el Gobierno Federal, por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, establecerá y publicará los Lineamientos relativos al funcionamiento, organización y requerimientos de operación del Sistema Integral de Administración Financiera Federal, que permitan llevar el control y registro, así como generar información oportuna del gasto público federal en sus diferentes etapas: autorizado, comprometido, devengado, liquidado y pagado, así como operar un sistema electrónico de pagos, hemos tenido a bien expedir el siguiente:

**ACUERDO POR EL QUE SE ESTABLECEN LOS LINEAMIENTOS RELATIVOS AL
FUNCIONAMIENTO, ORGANIZACION Y REQUERIMIENTOS DE OPERACION DEL
SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACION FINANCIERA FEDERAL**

TITULO PRIMERO

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERO.- Los presentes Lineamientos son de observancia obligatoria para las Dependencias de la Administración Pública Federal, incluyendo a la Procuraduría General de la República y a las unidades administrativas de la Presidencia de la República.

El objeto de estos Lineamientos es determinar las normas para la organización, funcionamiento, operación, desarrollo, mantenimiento y actualización del Sistema Integral de Administración Financiera Federal, así como establecer el diseño, funcionamiento y actualización del modelo presupuestario y contable de dicho Sistema, además de determinar las operaciones y servicios que podrán realizarse mediante la utilización de medios electrónicos, los medios de identificación de los usuarios y las responsabilidades correspondientes a su uso.

Asimismo, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público por conducto de la Tesorería de la Federación y de la Subsecretaría de Egresos, de acuerdo a lo establecido por el DECIMO TERCERO Transitorio del Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2002; los artículos 7, 9, 11, 62 y 64 del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; el Acuerdo que establece el Sistema Integral de Administración Financiera Federal y demás disposiciones legales y administrativas aplicables, promoverá la celebración de convenios con los Poderes Legislativo y Judicial, así como con la Auditoría Superior de la Federación, la Comisión Nacional de los Derechos Humanos y el Instituto Federal Electoral, para llevar a cabo las acciones conducentes para operar el Sistema Integral de Administración Financiera Federal a partir del 1 de enero del 2003.

SEGUNDO.- Para efectos de los presentes Lineamientos, se entenderá por:

1. Adecuaciones Presupuestarias: a los traspasos y movimientos que conforme a las disposiciones jurídicas aplicables, se realizan en relación con el Presupuesto de Egresos de la Federación. Para efectos del SIAFF, las operaciones correspondientes a adecuaciones presupuestarias que deberán registrarse son las siguientes:

1.1. Operaciones relativas al Calendario de Presupuesto: diferimiento de calendario; adelanto de calendario; y reprogramación del calendario para meses futuros.

1.2. Operaciones relativas a las asignaciones presupuestarias: operaciones compensadas entre ramos; operaciones compensadas en un ramo; ampliaciones al Presupuesto de Egresos de la Federación; y reducciones al Presupuesto de Egresos de la Federación.

1.3. Operaciones para reservar presupuesto: a los recursos que por disposición de la autoridad competente, sólo podrán ejercerse con autorización expresa de la misma. Estas operaciones se realizarán sobre el presupuesto disponible anual.

- 2. Calendario de Presupuesto:** al monto máximo de recursos presupuestarios autorizados para cada mes del año a nivel de línea y sublínea global y, en el caso de los subsidios y transferencias hasta el nivel de Unidad Responsable, contra los cuales las Dependencias pueden realizar el pago de obligaciones.
- 3. Certificado Digital:** al conjunto de información única almacenada y procesada electrónicamente que identifica, verifica y autentica a un servidor público usuario y forma parte del proceso de generación de la Firma Electrónica.
- 4. Clasificador:** al Clasificador por Objeto del Gasto para la Administración Pública Federal.
- 5. Clave de Acceso:** a la serie de caracteres que sirven para identificar a un servidor público usuario como medio de entrada al Sistema Integral de Administración Financiera Federal.
- 6. CLC:** a la Cuenta por Liquidar Certificada.
- 7. Compromiso:** a la reserva de recursos que con cargo a su presupuesto y calendario autorizado deban constituir las Dependencias para atender los compromisos derivados de la celebración de contratos, convenios, pedidos o cualquier figura análoga que signifique una obligación de pago.
- 8. Contraseña:** a la serie de caracteres generada por el servidor público usuario que lo identifican y que, aunada a la Clave de Acceso, sirve como medio de entrada al Sistema Integral de Administración Financiera Federal.
- 9. COT:** al Catálogo de Operaciones de la Tesorería de la Federación, que identifica las operaciones de ingreso y egreso que se reciben a través del Banco de México.
- 10. Dependencia(s):** a las comprendidas en el artículo 26 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, incluyendo a la Procuraduría General de la República, a las Unidades Administrativas de la Presidencia de la República, al Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa y a los Tribunales Agrarios.
- 11. Devengado:** al reconocimiento de un pasivo a favor de un tercero por parte de la Dependencia o entidad apoyada presupuestariamente, que en términos generales se determina por el acto de recibir y/o aceptar a satisfacción el bien, servicio o contraprestación; así como, al apoyo determinado, con base en los requisitos establecidos para otorgar un subsidio.
- 12. DGCP:** a la Dirección General de Crédito Público.
- 13. Firma Electrónica:** a la cadena de caracteres procesados y protegidos a través de sistemas y medios electrónicos, que identifican, autentican y proveen de certeza sobre las operaciones y servicios realizados por el servidor público, equiparable con la firma autógrafa.
- 14. Ley:** a la Ley del Servicio de Tesorería de la Federación.

- 15. Liquidado:** a la instrucción de pago que realiza una Dependencia a favor de un beneficiario, mediante el envío de una CLC, a la Tesorería de la Federación.
- 16. Manual:** al Manual de Normas Presupuestarias para la Administración Pública Federal.
- 17. Oficio de Fechas Límite:** al oficio circular de fechas límites para el proceso presupuestario.
- 18. ORS:** al titular de la Oficialía Mayor u homólogo de la Dependencia, quien será el Oficial Representante de Seguridad.
- 19. Pagado:** a los recursos que la Tesorería de la Federación paga a un beneficiario por instrucción de la Dependencia, mediante una transferencia electrónica de recursos a la cuenta bancaria del mismo o a través de cualquier otro medio de pago.
- 20. Prestador de servicios:** a la persona moral que presta el servicio de Red Privada Virtual a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- 21. Presupuesto Comprometido:** a la suma de todas aquellas operaciones que a una fecha determinada se encuentren registradas como compromisos.
- 22. Presupuesto de Egresos:** al contenido en el Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal que corresponda, así como en los tomos anexos.
- 23. Presupuesto Devengado:** a la suma de todas aquellas operaciones que a una fecha determinada se encuentren registradas como devengadas.
- 24. Presupuesto Disponible:** al límite de recursos susceptible de ser utilizado por las Dependencias para la celebración de nuevos compromisos. Para efectos del control presupuestario, el Presupuesto Disponible adopta dos modalidades:
- 24.1. Presupuesto disponible anual:** al saldo de los recursos presupuestarios que puede utilizar la Dependencia. Representa la base para la celebración de compromisos y se expresa a nivel de clave presupuestaria. Se determina restando del Presupuesto Modificado Autorizado Anual, la suma del presupuesto reservado, comprometido, devengado, liquidado y pagado.
- 24.2. Presupuesto disponible al mes en curso:** al saldo de las disponibilidades financieras acumuladas que podrá utilizar la Dependencia, al mes en curso. Es la base para el pago de obligaciones. Se expresa a nivel de línea y sublínea globales y, en su caso, de Unidad Responsable. Se determina restando del Calendario de Presupuesto, el comprometido, devengado, liquidado y pagado.
- 25. Presupuesto Liquidado:** a la suma de todas aquellas operaciones que a una fecha determinada se encuentren registradas a través de la CLC correspondiente.

- 26. Presupuesto Modificado Autorizado:** a la asignación presupuestaria acreditada para cada una de las dependencias y entidades paraestatales apoyadas presupuestariamente, a una fecha determinada, que resulta de incorporar las adecuaciones presupuestarias que se registran conforme a lo dispuesto por el artículo 25 de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal y demás disposiciones aplicables, al Presupuesto Aprobado por la Cámara de Diputados, y con cargo al cual las dependencias realizan el ejercicio del gasto. Se expresa a nivel de clave presupuestaria.
- 27. Presupuesto original:** al presupuesto anual autorizado por la Cámara de Diputados, a nivel de clave presupuestaria.
- 28. Presupuesto Pagado:** a la suma del importe de todas aquellas operaciones presupuestarias que a una fecha determinada se encuentren registradas como pagadas.
- 29. Recibo Criptográfico:** a aquél que se obtiene de la extracción de una cifra de control para asegurar la integridad de la transacción sin la posibilidad de realizar la operación inversa.
- 30. SAT:** al Servicio de Administración Tributaria.
- 31. SHCP:** a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- 32. SIAFF:** al Sistema Integral de Administración Financiera Federal.
- 33. SICOM:** al Sistema de Compensación de Adeudos entre Dependencias del Sector Público.
- 34. SICIP:** al Sistema Integral de Control Presupuestario.
- 35. SPEUA:** al Sistema de Pagos Electrónicos de Uso Ampliado.
- 36. SSE:** a la Subsecretaría de Egresos.
- 37. Tarjeta Inteligente:** al dispositivo que contiene el Certificado Digital.
- 38. TEF:** a la Transferencia Electrónica de Fondos.
- 39. TESOFE:** a la Tesorería de la Federación.
- 40. UCGIGP:** a la Unidad de Contabilidad Gubernamental e Informes sobre la Gestión pública.
- 41. UPP:** a la Unidad de Política Presupuestal.
- 42. UR:** a la Unidad Responsable.

43. Usuario(s): a los servidores públicos autorizados para realizar las operaciones y servicios a que se refieren los presentes Lineamientos.

TERCERO.- La SHCP tiene a su cargo el diseño, organización, funcionamiento, operación, desarrollo, mantenimiento y actualización del SIAFF, a través de sus unidades administrativas, como sigue:

1. De la SSE:

1.1. La UPP es responsable del diseño, funcionamiento y actualización del Modelo Presupuestario en el SIAFF. Como parte de estas responsabilidades se cuentan:

1.1.1. Registrar el presupuesto anual y el Calendario de Presupuesto mensual autorizados para cada Dependencia y Entidad Paraestatal apoyada presupuestariamente, considerando línea y sublínea global para efecto del calendario por mes y clave presupuestaria para la asignación anual.

1.1.2. Registrar diariamente en el SIAFF las Adecuaciones Presupuestarias que se autoricen, afectando el calendario mensual a nivel de línea y sublínea global y las claves presupuestarias para efectos del presupuesto anual.

1.1.3. Verificar que el modelo presupuestario se encuentra debidamente incorporado en el SIAFF.

1.2. La UCGIGP es responsable del diseño, funcionamiento y actualización del Modelo Contable en el SIAFF. Como parte de estas responsabilidades se cuentan:

1.2.1. Emitir los Catálogos de Cuentas y la Tabla de Eventos, así como las demás disposiciones normativas que permitan registrar la contabilidad en el SIAFF.

1.2.2. Verificar que el Modelo Contable esté debidamente incorporado en el SIAFF.

1.3. La SSE informará a la TESOFE, con por lo menos tres meses de anticipación, de cualquier cambio normativo que constituya una modificación en la operación presupuestaria y contable que afecte la configuración estructural del SIAFF, a fin de prever su actualización en éste. En el caso de cambios menores el tiempo previo de notificación, será de 30 días.

2. De la TESOFE:

2.1. La TESOFE es responsable del diseño, funcionamiento y actualización del Modelo Financiero en el SIAFF. Tiene a su cargo la administración operativa de los elementos informáticos del SIAFF, incluyendo el diseño general de los programas y la seguridad. Asimismo, dentro de sus responsabilidades, se cuenta, entre otras:

2.1.1. Instrumentar y mantener actualizado el SIAFF, con la participación de las unidades administrativas competentes de la SHCP y de las Dependencias.

2.1.2. Emitir los criterios y demás disposiciones para que las Dependencias operen el SIAFF.

2.1.3. Controlar las altas, bajas y cambios de los Usuarios que participen en el SIAFF.

2.1.4. Contratar los sistemas de pago que se asocien a la operación del SIAFF.

2.1.5. Definir criterios informáticos y técnicos en el ámbito de su competencia, para vincular sistemas complementarios al SIAFF, así como para el desarrollo de nuevas aplicaciones.

2.1.6. Requerir y llevar, a través del SIAFF, la cuenta del movimiento de los fondos de la Federación, en materia del egreso.

2.1.7. Ejecutar las instrucciones que emitan las Dependencias en relación con las CLC cuando éstas cumplan con los requisitos establecidos en estos Lineamientos y demás disposiciones aplicables.

CUARTO.- Las Dependencias, para asegurar la oportunidad y confiabilidad de las operaciones registradas en el SIAFF, serán responsables de lo siguiente:

1. Cumplir con las disposiciones jurídicas aplicables en materia presupuestaria, contable y de tesorería.

2. Registrar en el SIAFF, los movimientos relativos a: Compromiso, Devengado y Liquidado dentro de la partida de gasto que corresponda.

3. Asegurar la integridad y veracidad de la información registrada.

4. Conservar y resguardar la documentación original que sirvió de soporte para el registro de las operaciones en el SIAFF.

5. Efectuar, en caso de error de su parte en las instrucciones de pago ejecutadas, las gestiones que correspondan para recuperar los fondos.

6. Registrar, integrar y actualizar el Catálogo de Beneficiarios y Cuentas Bancarias.

7. Designar, a través del Oficial Mayor o su equivalente, a los servidores públicos facultados para ejecutar las operaciones que deban realizarse en el SIAFF y registrarlos ante la TESOFE de manera previa a que realicen las operaciones.

QUINTO.- La Subtesorería de Operación, en coordinación con las unidades administrativas competentes de la TESOFE, será la facultada para interpretar administrativamente las operaciones y servicios de tesorería a que se refieren estos Lineamientos. En lo que hace a los aspectos presupuestarios, la unidad competente será la UPP y, en lo correspondiente a los aspectos contables, la UCGIGP.

SEXTO.- La SHCP, por conducto de la TESOFE, previa opinión favorable de la SSE y, en su caso, de otras unidades administrativas de la propia SHCP en el ámbito de su competencia, llevará a cabo las modificaciones que sean necesarias al presente Acuerdo, las que serán publicadas en el **Diario Oficial de la Federación** para su debida observancia.

SEPTIMO.- Las operaciones que se realicen a través del SIAFF, mediante la utilización de medios electrónicos y los documentos y archivos electrónicos que conforme a los presentes Lineamientos requieran de Firma Electrónica, producirán los mismos efectos que las leyes otorgan a los documentos firmados autógrafamente, en consecuencia, tendrán el mismo valor probatorio que las disposiciones aplicables les otorgan a éstos. En virtud de lo dispuesto en el presente Lineamiento, en la realización de las operaciones a que se refiere este Acuerdo, no será indispensable el manejo de documentos escritos.

OCTAVO.- Las Dependencias, deberán adaptar sus esquemas operativos para hacerlos congruentes con el SIAFF.

NOVENO.- Los Usuarios tendrán acceso al SIAFF de las 06:00 horas a las 24:00 horas del día para realizar todas las operaciones a que hacen referencia estos Lineamientos, salvo cuando aplique el horario a que se refiere el Lineamiento Décimo Primero, durante el cual sólo podrán realizar consultas. Las operaciones que se realicen después de las 18:00 horas o en día inhábil, se tendrán por efectuadas al siguiente día hábil.

TITULO SEGUNDO

DE LA OPERACION

CAPITULO I

EN MATERIA PRESUPUESTARIA

DECIMO.- La carga original del Presupuesto de Egresos para el ejercicio fiscal correspondiente, se realizará conforme a lo siguiente:

1. La UPP lo cargará al SIAFF al día siguiente que se autorice el Calendario de Presupuesto aprobado a cada Dependencia.
2. El presupuesto se registrará con la clave presupuestaria de conformidad con lo dispuesto en el Manual.
3. Los Calendarios de Presupuesto aprobados se registrarán en el SIAFF, conforme a lo dispuesto en el Manual.

DECIMO PRIMERO.- Para el proceso de actualización del Presupuesto de Egresos la UPP cargará en el SIAFF las Adecuaciones Presupuestarias que modifiquen el Presupuesto de Egresos, o su calendario aprobado. Este proceso se realizará

mediante aplicaciones de conexión transaccional en línea entre el Sistema Integral de Control Presupuestario y el Sistema Integral de Administración Financiera Federal, durante el horario a que se refiere el Lineamiento Noveno. En tanto se cuente con estas aplicaciones, la TESOFE y la SSE convendrán el horario para que este proceso se lleve a cabo a través de una interfaz.

CAPITULO II

EN MATERIA DEL EJERCICIO DEL GASTO

DECIMO SEGUNDO.- En materia del ejercicio de gasto, el SIAFF tiene el propósito de asegurar el registro integral, homogéneo y oportuno de éste en sus diferentes etapas, y, a su vez, el registro simultáneo de los eventos contables como se describe en el Título Tercero. Las etapas del ejercicio del gasto se clasifican en: Compromiso, Devengado, Liquidado y Pagado. Estas etapas se registrarán conforme a lo siguiente:

1. Compromiso:

Las Dependencias registrarán el Compromiso con cargo al Presupuesto Disponible, indicando la fecha probable de pago, en un plazo máximo de cinco días hábiles después de haber suscrito el instrumento jurídico que determine la obligación, salvo que se especifique un plazo diferente en los numerales subsecuentes, tomando en cuenta lo siguiente:

1.1. Servicios Personales.- Se registrará el compromiso para todo el año, especificando mes y día, a más tardar el último día hábil del mes de enero, considerando la clave presupuestaria completa. El registro incluirá:

1.1.1. Monto neto de las nóminas que se pagarán quincenalmente, considerando la plantilla autorizada.

1.1.2. Fecha en que se realizará el depósito de los recursos a la cuenta bancaria de la Dependencia y la fecha de pago a los trabajadores, considerando un máximo de tres días naturales entre la primera y segunda fecha. En el supuesto de que el último día sea inhábil se prorrogará hasta el siguiente día hábil.

1.1.3. Montos y fechas de pago establecidos para cubrir el pago de las retenciones a favor de terceros y las prestaciones incluidas en las Condiciones Generales de Trabajo.

1.1.4. En caso de modificaciones a la plantilla, los importes salariales autorizados o las prestaciones, la Dependencia efectuará los ajustes necesarios en las operaciones registradas, dentro de los cinco días hábiles siguientes a su autorización.

1.2. Materiales y Suministros, Servicios Generales, Bienes Muebles e Inmuebles y Obras Públicas.- Se registrará después de formalizados los pedidos, contratos o cualquier otro instrumento jurídico que cree la obligación, de acuerdo a lo siguiente:

1.2.1. Se indicará la fecha prevista de recepción de los bienes y servicios, así como la de pago de los mismos.

1.2.2. Cuando se trate de servicios cuyo consumo o importe no puedan ser estipulados en el contrato respectivo, como es el caso de la energía eléctrica, el servicio telefónico y el agua, el compromiso para todo el año, especificando mes y día, se registrará el último día hábil del mes de enero considerando el comportamiento del año anterior, factores de actualización de precios, mejoras tecnológicas, eficiencia y racionalidad en el uso de los servicios.

1.2.3. De presentarse cambios al instrumento jurídico que establezca la obligación, se modificarán las operaciones realizadas y se registrará de nueva cuenta el compromiso con los datos correctos.

1.2.4. De no registrarse el Devengado dentro de los 30 días siguientes a la fecha de pago registrada en el compromiso, la Dependencia cancelará el registro de la operación, generando un nuevo evento de compromiso que establezca la nueva fecha de pago.

1.3. Transferencias.- Se registrarán por conducto de las Dependencias y considerarán lo siguiente:

1.3.1. Organos Desconcentrados.- Se sujetará a lo dispuesto en los numerales 1.1 y 1.2 de este Lineamiento.

1.3.2. Entidades Paraestatales.- Se sujetará a lo dispuesto en el numeral 1.1 de este Lineamiento, para efectos del compromiso en servicios personales. Asimismo, para los demás conceptos de gasto, se registrará el compromiso para todo el año, especificando mes y día, a más tardar el último día hábil del mes de enero, de acuerdo a su flujo de efectivo autorizado.

1.3.3. En caso de Adecuaciones Presupuestarias, la Dependencia efectuará los ajustes necesarios en las operaciones registradas, dentro de los cinco días hábiles siguientes a su autorización.

1.4. Subsidios.- La Dependencia los registrará cuando exista una obligación de pago para el Gobierno Federal, de acuerdo a las disposiciones aplicables. La Dependencia, previo al registro del Compromiso, será responsable de verificar el cumplimiento de las disposiciones previstas en el Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación; y, en su caso, las reglas de operación vigentes u otro instrumento legal que norme el pago de estos recursos.

El registro del Compromiso se efectuará especificando monto, mes y día, conforme a lo siguiente:

1.4.1. Cuando la normatividad establezca para el ejercicio del subsidio la obligación de celebrar un convenio, la Dependencia deberá registrar en el SIAFF el compromiso anual dentro de los cinco días hábiles siguientes a la formalización del instrumento legal respectivo, tomando en cuenta la siguiente información:

1.4.1.1. Importe total de los recursos a erogar por la Dependencia, el cual deberá coincidir con el monto total acordado en el instrumento legal que establece la obligación del Gobierno Federal de aportar y/o erogar los recursos correspondientes.

1.4.1.2. Fecha en que deberá realizarse el depósito en cuenta y, en su caso, la del pago directo, según corresponda, del subsidio a los beneficiarios. En el caso de subsidios a las entidades federativas la fecha de pago comprometida se establecerá, preferentemente, el último día hábil del mes.

1.4.2. Cuando el pago del subsidio esté determinado por un padrón de beneficiarios y un apoyo unitario, la Dependencia, una vez que disponga del padrón autorizado y definido el apoyo unitario, deberá registrar en el SIAFF el compromiso anual a más tardar a los cinco días hábiles siguientes a la formalización del instrumento que establece la obligación del pago ó, en su caso, el último día hábil del mes de enero del año de que se trate. El registro incluirá:

1.4.2.1. Monto que resulte de multiplicar el valor monetario del apoyo por el total de beneficiarios que conforman el padrón autorizado.

1.4.2.2. En caso de que la Dependencia tenga contratado servicios de dispersión de recursos, la fecha en que deberá realizarse el depósito de los recursos a la cuenta bancaria de la Dependencia y la fecha de pago a los beneficiarios del subsidio, considerando un máximo de tres días naturales entre la primera y segunda fecha; en el supuesto de que el último día sea inhábil, se prorrogará hasta el siguiente día hábil; salvo casos justificados ante la TESOFE.

1.4.2.3. En caso de modificaciones al padrón de beneficiarios o a los importes unitarios autorizados, la Dependencia deberá efectuar los ajustes necesarios en las operaciones registradas en el SIAFF, dentro de los cinco días hábiles siguientes a su autorización.

1.4.3. Cuando el pago de subsidios no esté sujeto a un padrón de beneficiarios, sino a solicitudes de la población y/o instituciones públicas y/o privadas, la Dependencia deberá registrar en el SIAFF el Compromiso dentro de los cinco días hábiles siguientes a la formalización de la obligación de pago. Los criterios de registro se sujetarán a lo dispuesto en el numeral 1.4.1 del presente Lineamiento.

Será responsabilidad de la Dependencia contar con la información y/o documentación comprobatoria que establezca la obligación del Gobierno Federal de proporcionar el apoyo.

1.4.4. Cuando el subsidio se destine a la adquisición y/o contratación de bienes y servicios, materiales y obra pública, el registro del Compromiso se sujetará a lo dispuesto en el numeral 1.2 del presente Lineamiento.

1.4.5. Cuando el subsidio se ejerza a través de entidades paraestatales, la Dependencia deberá registrar el importe del Compromiso y fecha de depósito de los recursos a la cuenta de la entidad paraestatal dentro de los primeros cinco días hábiles de cada mes.

La Dependencia será responsable de registrar el Compromiso en términos del Manual.

La fecha de pago comprometida se establecerá el último día hábil del mes o, en su caso, en la fecha en que tendrá que cubrirse la obligación de pago.

1.5. Participaciones en Ingresos y Aportaciones Federales a Entidades Federativas y Municipios.- Se registrarán, por conducto de los responsables de administrar los ramos respectivos, atendiendo a lo siguiente:

1.5.1. Aportaciones:

1.5.1.1. Se registrará el Compromiso para todo el año, especificando mes y día, al siguiente día hábil de publicarse en el **Diario Oficial de la Federación** el calendario de distribución y administración de los recursos del Ramo 33.

1.5.1.2. En caso de Adecuaciones Presupuestarias, el responsable de administrar el ramo efectuará los ajustes en los registros correspondientes, dentro de los cinco días hábiles siguientes a su autorización.

1.5.2. Participaciones:

1.5.2.1. Se registrará el Compromiso para todo el año, especificando mes y día, al siguiente día hábil de publicarse en el **Diario Oficial de la Federación**, los montos que se estimen entregar a las entidades federativas por concepto de la Recaudación Federal Participable.

1.5.2.2. El primer día hábil del mes de julio se actualizará la estimación a que se refiere el numeral anterior y se procederá a su registro para el resto del año, conforme a los resultados que se obtengan de aplicar el coeficiente previsto en el Artículo 7o. de la Ley de Coordinación Fiscal.

1.6. Cuando el devengado resulte menor al compromiso, la Dependencia cancelará el Compromiso que no se vaya a devengar, como máximo cinco días hábiles después del registro del devengado.

2. Devengado

Las Dependencias registrarán el Devengado con cargo al compromiso, una vez recibidos a satisfacción los bienes y servicios, así como la documentación que soporta la operación, constituyéndose el pasivo. El registro se deberá efectuar dentro de los

cinco días hábiles siguientes a la recepción de los bienes y/o servicios, especificando la fecha de pago, de acuerdo a lo siguiente:

2.1. Remuneraciones al personal.- Se registrará el Devengado al inicio de cada quincena con base en las nóminas que elaboren las Dependencias, incluyendo las prestaciones económicas ligadas al salario, así como las retenciones a favor de terceros.

2.2. Materiales y Suministros, Servicios Generales, Bienes Muebles e Inmuebles y Obras Públicas.- Se registrará el Devengado una vez aceptado el bien o servicio, de acuerdo con lo siguiente:

2.2.1. Bienes.- El almacén selle los documentos de remisión y factura.

2.2.2. Servicios.- La UR encargada de coordinar o recibir el servicio, expida el documento de entrega satisfactoria.

2.3. Transferencias.- La Dependencia registrará el Devengado en los siguientes términos:

2.3.1. Para Organos Desconcentrados, considerando lo establecido en los numerales 2.1 y 2.2 del presente Lineamiento.

2.3.2. Para entidades paraestatales, con base en los resultados del flujo de efectivo.

2.4. Subsidios.- El registro del Devengado se realizará una vez que se cuente con la documentación que compruebe o justifique, con base en la normatividad aplicable, la entrega del apoyo. En el caso de subsidios determinados por un padrón de beneficiarios y un apoyo unitario, el importe a registrar deberá ser el que resulte de multiplicar el valor monetario del apoyo por el total de beneficiarios que conforman el padrón que, con base en las reglas de operación u otro ordenamiento normativo respectivo, hayan cumplido con las condiciones previstas para su otorgamiento.

2.5. Participaciones en Ingresos y Aportaciones Federales a Entidades Federativas y Municipios.- Se registrará el Devengado atendiendo a lo siguiente:

2.5.1. Aportaciones.- Se registrarán por lo menos con cinco días hábiles antes de la obligación del pago. Su registro se hará en forma simultánea al liquidado.

2.5.2. Participaciones.

2.5.2.1. Los anticipos a cuenta de participaciones previstos en los convenios de colaboración administrativa en materia fiscal federal, se registrarán en forma simultánea al Liquidado, con un mínimo de cinco días hábiles previos al de la obligación de pago.

2.5.2.2. Las participaciones se registrarán a más tardar el día 20 de cada mes o al día hábil siguiente, en forma simultánea con el Liquidado. Para el registro del

Liquidado, la Unidad de Coordinación Hacendaria con Entidades Federativas deberá emitir las CLC que resulten a favor de las entidades federativas, así como aquellas que se requieran para pagar los adeudos de éstas con las entidades de la Administración Pública Federal.

2.6. Otros gastos.- Las etapas del ejercicio del gasto: compromiso, Devengado y Liquidado se registrarán de manera simultánea en el SIAFF cuando se trate de operaciones realizadas con cargo al fondo rotatorio o bien cuando se trate de erogaciones que no requieren de la celebración de un pedido o contrato previo a su adquisición.

3. Liquidado.

Las Dependencias registrarán el Liquidado con cargo al Devengado, por lo menos con cinco días hábiles de anticipación a la fecha de pago. El registro se efectuará mediante la CLC a favor de los beneficiarios y contendrá lo siguiente:

3.1. CLC electrónica:

3.1.1. Las Dependencias elaborarán la CLC electrónica, conforme a las disposiciones señaladas en el Manual e incluirá la siguiente información:

3.1.1.1. La clave presupuestaria completa a nivel de partida específica de gasto.

3.1.1.2. El importe de la operación.

3.1.1.3. Un solo beneficiario, el cual deberá estar referido en el Manual y registrado en el Catálogo de Beneficiarios y Cuentas Bancarias de la Dependencia, aun cuando se afecten varias claves presupuestarias.

3.1.1.4. La fecha de elaboración de la CLC y la fecha propuesta para su pago. En caso de que la Dependencia tenga contratados servicios de dispersión de recursos para pago de servicios personales u otorgamiento de subsidios, deberá indicar la fecha propuesta para realizar el depósito en la cuenta bancaria de la Dependencia y la fecha de pago a los beneficiarios, considerando un máximo de tres días naturales entre la primera y la segunda; en el supuesto de que esta última sea inhábil se prorrogará hasta el siguiente día hábil, salvo casos justificados ante la TESOFE.

3.1.1.5. La firma electrónica de dos servidores públicos que autoricen la operación.

3.1.1.6. La forma de pago, que podrá ser: compensada, cuando no implique erogación material de fondos, o con acreditamiento en cuenta bancaria.

3.1.1.7. Moneda en la que se efectuará la operación, señalando el tipo de cambio estimado en caso de que el pago sea en moneda extranjera.

3.1.1.8. En caso de que el pago se realice mediante financiamiento, señalará si éste se refiere a carta de crédito comercial irrevocable, crédito bilateral, multilateral, etc., incluyendo la leyenda que para cada caso establece el Manual.

3.1.2. La recepción de la CLC se sujetará a las fechas que establece el Manual y el Oficio de Fechas Límite.

3.1.3. La Unidad de Coordinación Hacendaria con Entidades Federativas deberá emitir las CLC que resulten a favor de las entidades federativas, así como aquéllas que se requieran para pagar los adeudos de éstas con las entidades de la Administración Pública Federal.

3.2. Del pago de adeudos con CLC para el SICOM: Los adeudos entre Dependencias y los adeudos de éstas con entidades paraestatales se pagarán al SICOM a través del SIAFF, atendiendo, además de lo establecido en el numeral 3.1 de este Lineamiento y demás disposiciones aplicables, conforme a lo siguiente:

3.2.1. Las Dependencias y usuarios del SICOM formularán la CLC indicando como beneficiario al propio SICOM, conforme a las fechas de pago establecidas en el Calendario de Pagos del mismo.

3.2.2. En caso de que los recursos correspondan al pago del Nuevo Seguro Institucional (NSI) y Gastos Médicos Mayores (GMM), indicarán el concepto de pago para su aplicación específica, con base en la normatividad emitida por la Unidad de Servicio Civil de la SHCP.

3.3. De las CLC para cancelar pasivos con la TESOFE, además de lo establecido en el numeral 3.1 de este Lineamiento, especificará la operación de pago en los términos del Manual y:

3.3.1. Para regularizar Acuerdos de Ministración de Fondos, se citará el número del Acuerdo que se regulariza, la fecha de su emisión y si se cubre parcial o totalmente.

3.3.2. Para diferencias cambiarias, se citará el número de la CLC que dio origen a la operación y la fecha de expedición de la misma.

3.4. De la CLC para el pago de descuentos y retenciones a favor de terceros. Esta CLC, además de lo establecido en el numeral 3.1 de este Lineamiento, consignará el importe neto en clave presupuestaria a favor del beneficiario directo, y en otra CLC se cubrirá a los terceros el importe correspondiente a cada uno de ellos. En el caso del pago de impuestos retenidos, se entregará en la TESOFE el formato de declaración de contribuciones que autorice la SHCP, en el cual se especificará el número de la CLC que acredita la operación.

3.5 Los datos contenidos en la CLC y los efectos que deriven de éstos serán responsabilidad exclusiva de la Dependencia.

4. Pagado.

Con objeto de homologar los registros del ejercicio presupuestario y las fechas de cierre contable, se considerará como fecha de pago aquella en que la TESOFE ejecute las instrucciones de pago contenidas en las CLC, para lo cual la TESOFE:

4.1. Instruirá la ejecución de pago en función de las disponibilidades financieras de la caja.

4.2. Realizará los pagos invariablemente con abono en cuenta del beneficiario, conforme a la información contenida en la CLC. Lo anterior, salvo que medie orden de autoridad competente derivada de un procedimiento judicial o laboral.

4.3. En caso de presentarse un rechazo por parte de la Institución Bancaria al pretender efectuar el depósito de los recursos instruidos en la CLC, se efectuará la cancelación automática de las operaciones contenidas en la misma, restituyéndose el pasivo a la Dependencia. Será responsabilidad de ésta reiniciar el proceso de emisión de la CLC.

4.4. Al día hábil siguiente de la fecha programada de pago, las Dependencias podrán verificar en el SIAFF las operaciones rechazadas.

DECIMO TERCERO.- Las operaciones complementarias al ejercicio del gasto son: Acuerdos de Ministración, Rectificación de CLC y Reintegros al Presupuesto de Egresos, de acuerdo con lo siguiente:

1. Acuerdos de Ministración:

1.1. Los Acuerdos de Ministración de fondos se registrarán como cuentas por cobrar, sin afectar el gasto disponible de las Dependencias. La TESOFE realizará el registro. Los Acuerdos de Ministración se elaborarán conforme a las disposiciones señaladas en el Manual y su registro incluirá la siguiente información:

1.1.1. Nombre del Oficial Mayor o su equivalente, el cual quedará como deudor del recurso otorgado.

1.1.2. Importe de los recursos autorizados.

1.1.3. Número de cuenta bancaria del beneficiario a 11 posiciones, así como la Clave Bancaria Estandarizada (CLABE) con 18 posiciones, incluyendo el nombre de la Institución Financiera. El beneficiario deberá estar inscrito en el Catálogo de Beneficiarios y Cuentas Bancarias correspondiente.

1.1.4. Fecha(s) en que se solicita efectuar el (los) pago(s), la(s) cual(es) será(n) como mínimo de dos días posteriores a la de recepción por la TESOFE del Oficio de Ministración.

1.1.5. Fecha en que la Dependencia deberá efectuar la regularización del acuerdo de conformidad con lo dispuesto en el Manual.

2. Rectificación de CLC.

2.1. Para registrar rectificaciones a una CLC, cuyo pago total haya sido ejecutado por la TESOFE, la Dependencia considerará lo siguiente:

2.1.1. La rectificación se asociará invariablemente al número de la CLC que le da origen.

2.1.2. En ningún caso podrá modificarse el beneficiario del pago, el monto original del pago, la cuenta bancaria y la fecha de pago en la que se realizó el depósito.

2.1.3. La UR deberá conservar en sus archivos la documentación soporte.

2.1.4. La Firma Electrónica de dos servidores públicos que autoricen la operación.

3. Reintegros al Presupuesto de Egresos:

3.1. Para restituir al Presupuesto Disponible de las Dependencias los recursos derivados de remanentes obtenidos al amparo de una CLC, éstos se reintegrarán a la TESOFE, mediante depósito en efectivo o transferencia electrónica de fondos a la(s) cuenta(s) bancaria(s) que para tales efectos de a conocer la misma; y, registrará en el SIAFF el Aviso de Reintegro conforme a lo siguiente:

3.1.1 El registro se realizará a través de las UR usuarias del SIAFF.

3.1.2. Las Dependencias sólo podrán registrar en el SIAFF reintegros del ejercicio fiscal en curso.

3.1.3. La suma de los importes parciales del Aviso de Reintegro deberá ser igual al total del abono en la cuenta bancaria de la TESOFE. Se deberá consignar la fecha de la operación y la modalidad de pago utilizado (depósito en efectivo o transferencia electrónica de fondos), la clave de rastreo (para el caso de transferencia electrónica, vía SPEUA o TEF) y la clave del COT.

3.1.4. El reintegro de los recursos se deberá efectuar en las fechas y plazos previstos en el Manual y en las demás disposiciones aplicables.

3.1.5. El Aviso de Reintegro deberá contener la firma electrónica de dos servidores públicos facultados para autorizar la operación.

3.1.6. La TESOFE procederá a la aplicación presupuestaria de los recursos reintegrados una vez que sea identificada la efectiva recepción de los mismos, así como validada y aceptada la información del Aviso de Reintegro.

3.2. Para el caso de reintegros de recursos que no correspondan al ejercicio fiscal en curso, independientemente de las responsabilidades que en su caso se incurran, el Aviso de Reintegro se realizará conforme lo establezca el Manual.

CAPITULO III

DEL CATALOGO DE BENEFICIARIOS Y CUENTAS BANCARIAS

DECIMO CUARTO.- El SIAFF contará con un Catálogo General de Beneficiarios y Cuentas Bancarias, que se asociará a cada Dependencia y se integrará con los registros que incorporen las mismas bajo su estricta responsabilidad. Sólo se podrán hacer pagos a beneficiarios que se encuentren debidamente registrados en este Catálogo.

1. Las Dependencias sólo podrán dar de ALTA a los beneficiarios del pago en el Catálogo de Beneficiarios y Cuentas Bancarias cuando cumplan con los siguientes requisitos:

1.1. Copia del Registro Federal de Contribuyentes, expedido por la SHCP, del beneficiario de la cuenta de cheques.

1.2. Constancia del domicilio fiscal del beneficiario.

1.3. Para el caso de personas morales, poder notarial del representante legal, excepto cuando se trate de UR o servidores públicos en función oficial, en cuyo caso se requerirá el oficio de designación del Oficial Mayor o su equivalente en la Dependencia; en el caso de personas físicas, identificación oficial con fotografía y firma.

1.4. Contrato de la cuenta bancaria cuando se trate de Dependencias y entidades paraestatales.

1.5. Constancia de la institución financiera sobre la existencia de la cuenta de cheques abierta a nombre del beneficiario, que incluya el número de cuenta con 11 posiciones, así como la Clave Bancaria Estandarizada (CLABE) con 18 posiciones, que permita realizar transferencias electrónicas de fondos, a través de los sistemas de pago.

Con los documentos a que se refiere este numeral, la Dependencia integrará un expediente que estará bajo su responsabilidad.

2. En el SIAFF, el Catálogo de Beneficiarios y Cuentas Bancarias registrará los siguientes datos:

2.1. Nombre del beneficiario, exactamente igual al que aparece en la constancia expedida por la institución bancaria.

2.2. Registro Federal de Contribuyentes.

2.3. Número de cuenta con 11 posiciones, así como la Clave Bancaria Estandarizada (CLABE) con 18 posiciones.

2.4. Denominación de la institución bancaria.

3. Las Dependencias registrarán los movimientos de ALTA de beneficiarios y cuentas de cheques, con un mínimo de cinco días hábiles previos a la fecha en que se pretenda emitir una CLC a favor del beneficiario.
4. Los movimientos de BAJA de beneficiarios y cuentas de cheques por parte de las Dependencias, surtirán efectos para las CLC que se emitan con posterioridad, sin afectar las CLC previamente registradas. Para suspender la instrucción de pago de una CLC a un beneficiario, la Dependencia deberá cancelar bajo su responsabilidad la operación en el SIAFF; esto sólo procederá para pagos no ejecutados.
5. Las Dependencias no podrán modificar parcialmente ningún componente del registro del Catálogo de Beneficiarios y Cuentas Bancarias. En su caso, lo darán de baja y procederán a darlo nuevamente de alta con los nuevos datos.
6. Los movimientos de ALTA o BAJA deberán contar con la firma electrónica de dos servidores públicos que autoricen la operación.
7. El SIAFF dará de baja del Catálogo de Beneficiarios y Cuentas Bancarias, en forma automática, a aquellos que no registren movimiento en un año.
8. Las cuentas bancarias de las entidades federativas, en su carácter de beneficiarios, serán dadas de ALTA y BAJA por la TESOFE. Esta comunicará a los ramos las cuentas correspondientes para efectos del ejercicio y registro de las operaciones. Asimismo, la TESOFE podrá dar de ALTA cuentas bancarias de Dependencias.

CAPITULO IV

DE LA PROGRAMACION FINANCIERA

DECIMO QUINTO.- Con objeto de ordenar el movimiento de flujo de fondos y optimizar el aprovechamiento de los recursos de la caja de la TESOFE, la programación financiera de los pagos se sujetará a lo siguiente:

1. Las Dependencias, al registrar en el SIAFF sus presupuestos comprometidos, devengados y liquidados, incluirán, invariablemente, las fechas previstas para el depósito de los recursos en la cuenta del beneficiario.
2. Con base en las fechas de pago propuestas por las Dependencias en las CLC, el tipo de pago y las disponibilidades financieras de la caja, la TESOFE instruirá la ejecución de los pagos, los cuales podrán consultarse en el SIAFF.
3. La TESOFE podrá determinar los montos de gasto cuyos pagos se realizarán exclusivamente a través de la TESOFE mediante depósito en cuenta de terceros beneficiarios.

TITULO TERCERO
DE LA CONTABILIDAD

CAPITULO I

DEL NUEVO MODELO CONTABLE

DECIMO SEXTO.- El registro contable de las operaciones que se ejecuten a través del SIAFF se efectuará de manera automática al momento de la ejecución de cualquiera de los eventos presupuestarios y financieros. Este registro se hará con base en el Nuevo Modelo Contable.

DECIMO SEPTIMO.- El Nuevo Modelo Contable que se aplicará contempla las operaciones de Ingreso, Egreso, Deuda y Movimiento de Fondos Federales. Su funcionalidad integral con registros automatizados, se dará de manera gradual, comenzando en el SIAFF con el Egreso y los Fondos Federales asociados. El Modelo Contable considera:

1. Cobertura Institucional Total. Aplicará para todas las Dependencias.
2. Cobertura Total de Eventos. Registrará la totalidad de las operaciones, es decir:
 - 2.1. Las de carácter presupuestario, impliquen o no movimientos de fondos financieros.
 - 2.2. Las que representen movimientos de fondos financieros sean o no de carácter presupuestario.
 - 2.3. Las que permitan llevar un adecuado control de los recursos públicos.
3. Base de Datos Unica, Conexión en Red y Comunicación en Linea. Todas las Dependencias compartirán un sólo banco de información y estarán intercomunicadas entre sí para efectos contables, en el ámbito de su competencia.
4. Contabilidad Analítica. Los registros se efectuarán por UR y Dependencia, y permitirá el conocimiento a detalle del registro de los conceptos del ingreso, partidas de gasto, detalle de la deuda pública, control de las disponibilidades bancarias de la TESOFE, activos y pasivos específicos.
5. Contabilidad Sintética. Proporcionará resultados consolidados conforme a criterios financieros, patrimoniales, económico-presupuestarios, así como institucionales.
6. Contabilidad Secuencial. Permitirá dar seguimiento a los procesos presupuestarios y administrativos de las finanzas públicas.
7. Contabilidad de Registros Simultáneos. Facilitará que los eventos vinculados en dos o más unidades se registren afectando de manera simultánea los registros de los centros contables de las Dependencias involucradas en la operación.

8. Contabilidad de Registros Inalterables. No aceptará borrar o alterar un registro. Las correcciones se efectuarán utilizando otro evento.

9. Equilibrio Contable. Se garantizará el equilibrio contable a nivel de evento, centro contable, Dependencia y consolidado.

10. Aplicación Delimitada. Garantizará que el uso de los eventos esté restringido conforme a las atribuciones de las áreas vinculadas al sistema.

CAPITULO II

DE LA TABLA DE EVENTOS

DECIMO OCTAVO.- La Tabla de Eventos del Nuevo Modelo Contable permitirá obtener el registro contable de las operaciones presupuestarias y financieras. Su estructura es la siguiente:

1. Identificación del Evento, el cual se integrará por:

1.1. Código del Evento.

1.2. Descripción del Evento. Se integrará con dos niveles, uno que corresponderá al título genérico para su utilización ágil y otro que comprenderá la descripción detallada del evento de referencia para proporcionar mayor información.

1.3. Tipo de Evento. Determinará si corresponde a eventos de apertura, recurrentes, cierre, etc.

1.4. Restricción del Evento. Precisaré si el evento es de uso generalizado o restringido, en este último caso identificaré la unidad contable facultada para su uso.

2. Datos Administrativos, se integrará con:

2.1. Unidades Involucradas. Su clave identificaré a las unidades afectadas por el evento, diferenciando a la responsable del registro contable conforme a los siguientes casos:

2.1.1. Cuando sólo interviene una unidad. El registro afectará exclusivamente su contabilidad.

2.1.2. Cuando intervienen dos o más unidades. La UR del registro afectará su contabilidad y la de las otras UR.

2.2. Documento Fuente o Soporte. Vincularé el evento de referencia con el documento oficial que dará sustento a la operación.

3. Impacto Contable. Reflejará las cuentas específicas de registro en las cuales se aplicará la contabilidad en cada una de las unidades involucradas, el detalle adicional que se requiera se reflejará en las subcuentas que en cada caso se definan.

4. Datos Complementarios. En su codificación se integran todos los elementos necesarios para el adecuado seguimiento de las operaciones, su estructura es la siguiente:

4.1. Detalle Especifico. Vinculará el evento de referencia con la información detallada utilizada en los procesos administrativos y presupuestarios.

4.2. Fechas de Aplicación. Serán de dos tipos:

4.2.1. Fecha de Incorporación. La cual indicará el momento en que normativamente el evento es incorporado a la Tabla de Eventos.

4.2.2. Fecha de Registro. La cual señalará el momento específico de utilización del evento.

CAPITULO III

DEL CATALOGO DE CUENTAS

DECIMO NOVENO.- El Catálogo de Cuentas del Nuevo Modelo Contable se estructurará con cuatro tipos de cuentas y ocho grupos genéricos, que a su vez se desagregarán en siete niveles, permitiendo clasificar y ordenar el conjunto de cuentas contables específicas que lo conformarán. Los tipos de cuentas serán:

1. De Balance: contendrá todas las cuentas que representan los derechos y obligaciones del Gobierno Federal, así como el valor de la Hacienda Pública. Asimismo, se clasificará en dos grupos genéricos:

1.1. Activo: incluirá las cuentas para el registro de los fondos, valores, derechos y bienes propiedad del Gobierno Federal o a su custodia.

1.2. Pasivo y Hacienda Pública: se conformará por el conjunto de cuentas que permitirán el registro de las obligaciones contraídas por el Gobierno Federal para el desarrollo de sus funciones, así como el valor de la Hacienda Pública Federal.

2. De Resultados Presupuestarios: considerará las cuentas correspondientes al ejercicio del gasto público y a la obtención del ingreso, identificando su naturaleza económica. Asimismo, se clasificará en dos grupos genéricos:

2.1. Egresos: agrupará aquellas cuentas destinadas a registrar las erogaciones de origen presupuestario efectuadas por las Dependencias.

2.2. Ingresos: Integrará el conjunto de cuentas destinadas al registro de las operaciones relacionadas con la obtención de los ingresos del Gobierno Federal.

3. De Resultados Patrimoniales: comprenderá cuentas que muestren el impacto de las modificaciones en la Hacienda Pública durante un ejercicio. Asimismo, se clasificará en dos grupos:

3.1. Resultados que Disminuyen la Hacienda Pública: agregará las cuentas destinadas a registrar los resultados que afecten negativamente el patrimonio del Gobierno Federal en el ejercicio fiscal correspondiente.

3.2. Resultados que Aumentan la Hacienda Pública: comprenderá las cuentas destinadas a registrar los resultados que afecten positivamente el patrimonio del Gobierno Federal en el ejercicio fiscal correspondiente.

4. De Orden: Se conformará, fundamentalmente, por toda clase de cuentas destinadas al registro de operaciones que no afecten el activo, pasivo o patrimonio, pero que es necesario registrar ya que requerirán de un seguimiento específico, como es el caso del control presupuestario. Las cuentas de orden se clasificarán en dos grupos genéricos: deudoras y acreedoras.

5. Los grupos genéricos de cuentas se desglosarán en siete niveles, los cuales se identificarán por un código numérico de nueve dígitos. Esta codificación se realizará con base en una clasificación decimal, atendiendo a la posición de sus componentes.

CAPITULO IV

DE LOS RESPONSABLES DEL REGISTRO

VIGESIMO.- Las áreas responsables del registro de las operaciones son:

1. Eventos Correspondientes al Proceso de Autorización y Adecuaciones Presupuestarias: la UPP registrará la información correspondiente, la cual incluye el presupuesto original, su calendarización, las adecuaciones que autorice, así como otros eventos del proceso de autorización presupuestaria.

2. Eventos Correspondientes al Ejercicio del Presupuesto: el registro de éstos corresponde a la Dependencia, a nivel de UR. Los registros considerarán todos los eventos correspondientes a la etapa del compromiso, al reconocimiento del devengado, y la formulación de la CLC.

3. Eventos Referentes al Pago: la TESOFE efectuará el registro de estos eventos, la recepción de CLC y el pago de las mismas.

4. Eventos Relativos al Control de la Deuda Pública: la DGCP efectuará el registro de dichos eventos, los cuales incluyen las operaciones relacionadas con la colocación, amortización y servicio de la deuda pública y apoyos financieros.

5. **Eventos Derivados del Control de la Recaudación:** el SAT registrará estas operaciones, las cuales incluyen la estimación, calendarización y recaudación de los ingresos públicos.
6. **Eventos Correspondientes a la Captación de Ingresos:** la TESOFE efectuará el registro de las operaciones referentes a los eventos de entrada de recursos por concepto de recaudación y colocación de deuda.
7. **Eventos Referentes al Control de los Fondos Federales:** la TESOFE realizará el registro de las operaciones relacionadas con la movilización de fondos.
8. **Eventos Correspondientes a la Apertura, Consolidación y Cierres Contables:** la UCGIGP emitirá la normatividad respectiva.

TITULO CUARTO

DE LA FIRMA ELECTRONICA, DE LA CERTIFICACION DE LAS OPERACIONES, DE LA IDENTIFICACION DE LOS USUARIOS, DE LOS REQUISITOS PARA LA ASIGNACION Y BAJA DE LOS MEDIOS DE IDENTIFICACION Y DE LAS OBLIGACIONES POR EL USO DE ESTOS

CAPITULO I

DE LA FIRMA ELECTRONICA

VIGESIMO PRIMERO.- La Firma Electrónica es el medio a través del cuál se podrá hacer constar la creación, establecimiento, transmisión, modificación o extinción de derechos y obligaciones inherentes a las operaciones y servicios a que se refieren los presentes Lineamientos.

VIGESIMO SEGUNDO.- En las operaciones que requieran firma electrónica, de conformidad con los presentes Lineamientos, el SIAFF emitirá un mensaje al Usuario, con el objeto de que éste, a través de los medios de identificación asignados, proceda a emitir su Firma Electrónica, la cual una vez aceptada, generará un acuse de recibo electrónico que se almacenará de manera automática en la Notaría Electrónica del SIAFF.

VIGESIMO TERCERO.- Los Usuarios serán responsables de las operaciones y servicios a que se refieren los presentes Lineamientos que autoricen con su Firma Electrónica desde el momento de la entrega de su Certificado Digital.

CAPITULO II

DE LA CERTIFICACION DE LAS OPERACIONES

VIGESIMO CUARTO.- Para el control de los Certificados Digitales, el cuidado de la seguridad y protección de las operaciones que se realicen, así como para la integridad de la información contenida en el SIAFF, se contará con los siguientes mecanismos:

1. Autoridad Certificadora.
2. Autoridad Registradora.
3. Notaría Electrónica.

VIGESIMO QUINTO.- La Autoridad Certificadora expide la autorización del Certificado Digital del Usuario y verifica su autenticidad en la realización de las operaciones a que se refieren los presentes Lineamientos, la cual será administrada por la TESOFE, a través de la Subtesorería de Operación.

VIGESIMO SEXTO.- La Autoridad Registradora controla y permite el desahogo del procedimiento de autorización y otorgamiento de los medios de identificación del usuario, la cual será administrada por la TESOFE, a través de la Dirección General de Sistemas Automatizados.

VIGESIMO SEPTIMO.- La Notaría Electrónica almacena el Recibo Criptográfico emitido con motivo de las operaciones a que se refieren los presentes Lineamientos, la cual será administrada por la TESOFE, a través de la Dirección General de Vigilancia de Fondos y Valores.

CAPITULO III

DE LOS USUARIOS Y SUS MEDIOS DE IDENTIFICACION

VIGESIMO OCTAVO.- Para tener acceso al SIAFF se deberá ser Usuario registrado y autorizado por la TESOFE. Los Usuarios y su perfil de acceso serán determinados por las Dependencias, a través del ORS. El perfil de acceso determinará las operaciones y/o el nivel de consultas que podrá realizar cada Usuario.

VIGESIMO NOVENO.- Todo Usuario del SIAFF requiere de una Clave de Acceso y una Contraseña personalizadas, las cuales sólo serán de su conocimiento y le permitirán ingresar al SIAFF, conforme a su perfil.

TRIGESIMO.- Los Usuarios que de acuerdo a su perfil cuenten con facultades para firmar electrónicamente las operaciones que así lo requieran, deberán contar, además de lo establecido en el Lineamiento anterior, con un Certificado Digital. El Certificado Digital se almacenará en una Tarjeta Inteligente bajo el resguardo del Usuario. Este

Certificado tendrá una vigencia de dieciocho meses contados a partir de su alta en el SIAFF.

TRIGESIMO PRIMERO.- Los Usuarios del SIAFF sólo podrán contar con una Clave de Acceso y, en su caso, con un Certificado Digital autorizado.

TRIGESIMO SEGUNDO.- La generación o modificación de la Clave de Acceso y Contraseña, así como su baja estará a cargo del ORS. Las Dependencias deberán remitir a la TESOFE, a través del ORS, el nombre del Usuario y su Clave de Acceso para ser incluido en el Catálogo de Usuarios y activar su acceso al SIAFF.

En el caso de Usuarios que requieren adicionalmente de Certificado Digital, las Dependencias remitirán a la TESOFE la solicitud de emisión del Certificado Digital y ésta será la responsable de autorizar y emitir dicho Certificado.

TRIGESIMO TERCERO.- Para la generación de la Clave de Acceso, Contraseña y, en su caso, Certificado Digital de los Usuarios de la Dependencia, la TESOFE le proporcionará al ORS lo siguiente:

1. Manual del ORS.
2. Clave de Acceso y Contraseña con el perfil del ORS.
3. Formato único para alta, baja, reexpedición y revocación de los medios de identificación del Usuario. Los ORS serán responsables del uso que se de a estos documentos.

CAPITULO IV

DE LOS REQUISITOS PARA LA ASIGNACION, BAJA, REVOCACION Y REEXPEDICION DE LOS MEDIOS DE IDENTIFICACION DE LOS USUARIOS

TRIGESIMO CUARTO.- Los ORS serán responsables de verificar que los Usuarios que realicen cualquiera de las operaciones a que se refieren los presentes Lineamientos, reúnan los siguientes requisitos:

1. Nombramiento que lo acredite como servidor público con plaza presupuestaria adscrito a la unidad administrativa, en razón de cuyas funciones se hace necesario que cuente con Clave de Acceso al SIAFF.
2. Documento de identidad oficial que contenga fotografía reciente y firma.
3. Clave Unica de Registro de Población (CURP).
4. Constancia de su domicilio particular.
5. Formato único para alta, baja, reexpedición y revocación de los medios de identificación del Usuario debidamente requisitado.

6. Realizar funciones que requieran de la captura de información, revisión o autorización de la misma en el SIAFF.

7. Que el Usuario, mediante declaración escrita, manifieste que reconocerá como propias y auténticas las operaciones que realice a través del SIAFF y, que a su vez, se distingan por su Clave de Acceso y Contraseña, así como, por su Firma Electrónica, en su caso; y que conoce y cumplirá con las disposiciones contenidas en los siguientes documentos:

7.1. Manual de Usuario del SIAFF.

7.2. Procedimiento para el alta de Clave de Acceso y Contraseña.

7.3. Procedimiento para la baja o revocación de Clave de Acceso y Contraseña. Los ORS serán responsables de integrar y resguardar debidamente expedientes que contengan los requisitos a que se refiere el presente Lineamiento.

TRIGESIMO QUINTO.- Los Usuarios designados por los ORS para autorizar las operaciones a que se refieren los presentes Lineamientos mediante Firma Electrónica, deberán contar con un Certificado Digital. Los ORS serán responsables de verificar que los Usuarios que designen, además de cumplir con los requisitos a que se refiere el Lineamiento anterior, que en la declaración a que se refiere el numeral 7 de dicho Lineamiento manifiesten, que conocen y que cumplirán con las disposiciones contenidas en los siguientes documentos:

1. Procedimiento para la generación de Certificado Digital.

2. Procedimiento para la reexpedición de Certificado Digital.

3. Procedimiento para la baja o revocación de Certificado Digital.

TRIGESIMO SEXTO.- Los ORS serán los responsables de conservar, de conformidad a las disposiciones aplicables, los expedientes y los archivos electrónicos que se generen en relación con la autorización, baja o revocación de la Clave de Acceso y Contraseña, así como del Certificado Digital. Asimismo, deberán mantener actualizada la información sobre los Usuarios del SIAFF, el nivel jerárquico y funciones requeridas para el otorgamiento del uso del mismo, además de notificar a la TESOFE de inmediato, la renuncia o separación del encargo. En caso de cambio de adscripción o de funciones de los Usuarios a los que se les haya otorgado Certificado Digital, deberán informar de ello, así como si seguirán siendo Usuarios, por escrito, dentro de los cinco días hábiles siguientes.

TRIGESIMO SEPTIMO.- La TESOFE, a través de la Dirección General de Sistemas Automatizados, proporcionará a las Dependencias, a través del ORS, de manera electrónica y/o documental, lo siguiente:

1. Formato único para alta, baja, reexpedición y revocación de los medios de identificación del Usuario.

2. Manual de Usuario del SIAFF.
3. Procedimientos para el alta de Clave de Acceso y Contraseña.
4. Procedimientos para la baja o revocación de Clave de Acceso y Contraseña.
5. Procedimiento para la generación de Certificado Digital.
6. Procedimiento para la reexpedición de Certificado Digital.
7. Procedimiento para la baja o revocación de Certificado Digital.

TRIGESIMO OCTAVO.- Cubiertos los requisitos y condiciones para la obtención de la Clave de Acceso y Contraseña, y autorizada la asignación de las mismas, los ORS las entregarán al Usuario en sobre cerrado y mediante acuse formal de recibo, debiendo obtener la firma autógrafa del Usuario. Una vez recibidas por el Usuario, éste tendrá la responsabilidad de generar una nueva Contraseña de acuerdo a lo que establece el Lineamiento Cuadragésimo Quinto.

TRIGESIMO NOVENO.- La autorización de la asignación y reexpedición del Certificado Digital será otorgada por la TESOFE a través de la Subtesorería de Operación, a solicitud de los ORS, una vez cumplido lo dispuesto en los Lineamientos Trigésimo Quinto y Cuadragésimo Cuarto, respectivamente.

Corresponderá a la Dirección General de Sistemas Automatizados de la TESOFE, ejecutar las bajas y revocaciones del Certificado Digital, una vez cumplido lo dispuesto en los Lineamientos Cuadragésimo Primero y Cuadragésimo Segundo.

CUADRAGESIMO.- La TESOFE, a través de la Subtesorería de Operación, resolverá sobre la procedencia de la solicitud presentada por el ORS para la emisión del Certificado Digital, con base en lo establecido en este Título. En su caso, la Subtesorería de Operación instruirá a la Dirección General de Sistemas Automatizados de la TESOFE para que genere el Certificado Digital. Adicionalmente esta Dirección General hará llegar al Usuario autorizado, a través del ORS, los recursos que se indican a continuación:

1. El programa (Software) de seguridad.
2. El lector para el reconocimiento y aceptación de la Tarjeta Inteligente.
3. La Tarjeta Inteligente, sin datos, para que proceda al grabado de su Certificado Digital y la llave privada en ella.
4. El Manual del uso de la Tarjeta Inteligente.

CUADRAGESIMO PRIMERO.- La baja de los medios de identificación, procederá en los siguientes casos:

1. Renuncia, retiro, incapacidad o muerte del Usuario.

2. Cambio de área de adscripción, nivel jerárquico o de funciones.

CUADRAGESIMO SEGUNDO.- La revocación de los medios de identificación procederá en los siguientes casos:

1. Separación del encargo del Usuario.
2. Incumplir con las obligaciones indicadas en el Lineamiento Cuadragésimo Quinto.
3. Cuando se acredite la reproducción o el uso indebido del medio de identificación.

CUADRAGESIMO TERCERO.- Los ORS notificarán, de acuerdo al procedimiento que establezca la TESOFE, de forma inmediata a la Dirección General de Sistemas Automatizados de la TESOFE, la baja o revocación del Certificado Digital del Usuario. Dicha notificación deberá formalizarse por escrito dentro de los tres días hábiles siguientes.

En el caso que la TESOFE acredite el uso indebido del medio de identificación dará de baja inmediatamente al Usuario, y comunicará dicha circunstancia al ORS, así como la fecha en que procede la revocación, a efecto de que tome las medidas conducentes. El ORS por conducto del Titular de la UR de adscripción del Usuario o, en su caso, su superior jerárquico, notificará por escrito al Usuario de que se trate, la revocación del Certificado Digital.

CUADRAGESIMO CUARTO.- La reexpedición del Certificado Digital procederá en los siguientes casos:

1. Expiración del plazo del Certificado Digital.
2. Robo, pérdida o deterioro de la Tarjeta Inteligente. En el caso de que el Usuario recupere la Tarjeta Inteligente, deberá hacerla llegar a la Dirección General de Sistemas Automatizados a través de su ORS.
3. Cuando exista la posibilidad de que la contraseña que protege a la Tarjeta Inteligente, sea conocida por otra persona.

Para la reexpedición del Certificado Digital, el Usuario correspondiente deberá realizar la solicitud, requisitando el formato establecido, y presentarlo, a través del ORS a la Subtesorería de Operación, para el trámite correspondiente.

CAPITULO V

DE LAS OBLIGACIONES POR EL USO DE LOS MEDIOS DE IDENTIFICACION

CUADRAGESIMO QUINTO.- Los Usuarios del SIAFF deberán cumplir con las siguientes obligaciones:

1. Ser responsables del uso y ejercicio de sus medios de identificación.

2. Utilizar la Clave de Acceso y la Contraseña de manera personal e intransferible. Está prohibida la difusión de las mismas.

3. Otorgar ante el ORS acuse de recibo, con firma autógrafa, fecha y hora de recepción de la Clave de Acceso y Contraseña. Esta información deberá contenerse en los expedientes a que se refiere el Lineamiento Trigésimo Sexto.

4. Mantener actualizada la información sobre sus datos personales y notificar su renuncia a la UR, a la que se encuentre asignado. Esta información deberá contenerse en los expedientes a que se refiere el Lineamiento Trigésimo Sexto.

5. Personalizar la Contraseña de su Clave de Acceso en la primera sesión de acceso al SIAFF y cada 30 días naturales.

CUADRAGESIMO SEXTO.- Los Usuarios, a los que se les asigne Certificado Digital, deberán cumplir además de las obligaciones a que se refiere el Lineamiento anterior, con las siguientes:

1. Solicitar la reexpedición del Certificado Digital a su ORS, quien a su vez lo solicitará a la Subtesorería de Operación de la TESOFE, a más tardar diez días hábiles previos a su vencimiento.

2. Notificar de forma inmediata a la Dirección General de Sistemas Automatizados de la TESOFE y a su ORS, la pérdida, robo, extravío o deterioro de la Tarjeta Inteligente. El ORS deberá hacer esta notificación por escrito dentro de los tres días hábiles siguientes en que ocurrió el evento, anexando el acta administrativa que se haya levantado para tal efecto.

3. Conservar la integridad física de la Tarjeta Inteligente, así como del equipo otorgado para el reconocimiento y aceptación de la misma.

TITULO QUINTO

DEL MANEJO Y ADMINISTRACION DEL SIAFF EN MATERIA INFORMATICA

CAPITULO I

SOBRE LAS CARACTERISTICAS MINIMAS DEL EQUIPO PARA INSTALAR EL SIAFF, LA ASISTENCIA TECNICA Y LA CAPACITACION EN SU USO

CUADRAGESIMO SEPTIMO.- Para que los Usuarios realicen las operaciones a que se refieren los presentes Lineamientos, las Dependencias deberán contar con los siguientes recursos informáticos:

1. Para la ejecución del programa (Software) cliente SIAFF: equipo de cómputo Pentium o equivalente a 75 MHz o superior, sistema operativo Windows 95 o superior, con al menos 16 Megabytes de memoria principal (MB de RAM) y 100 Megabytes (MB) de espacio en disco, debiendo considerar al menos un equipo por cada localidad física en donde se vaya a hacer uso del SIAFF.

2. Red Institucional de Comunicaciones, que enlace a la UR en donde se localicen los Usuarios del SIAFF. Para la operación del SIAFF, cada equipo de cómputo con el software cliente SIAFF estará conectado a la red institucional de la Dependencia de que se trate.

La TESOFE, a través de la Dirección General de Sistemas Automatizados, proporcionará a la Dependencia la asistencia técnica necesaria, el servicio de recepción y atención de reportes a través de una mesa de ayuda, y la capacitación para hacer uso del SIAFF.

CAPITULO II

SOBRE EL USO DE LOS BIENES INFORMATICOS Y LICENCIAS DEL SIAFF

CUADRAGESIMO OCTAVO.- A fin de que los Usuarios del SIAFF puedan realizar las operaciones y servicios a que se refieren los presentes Lineamientos, la SHCP otorgará las licencias de los programas (Software) cliente-SIAFF, y de seguridad y, en función del tipo de operaciones para las que esté facultado el Usuario, la Tarjeta Inteligente y el lector para el reconocimiento de ésta. Dichos bienes informáticos se deberán utilizar, única y exclusivamente, para la operación del SIAFF, conservando la SHCP la propiedad, los derechos y licenciamiento de uso correspondientes.

Estos bienes informáticos se entregarán mediante acta administrativa y serán parte del inventario y activos de la SHCP.

CUADRAGESIMO NOVENO.- Las Dependencias se obligan a notificar con cinco días hábiles de anticipación a la SHCP, por escrito o vía electrónica, el lugar físico en donde se encontrarán los bienes informáticos a que se refiere el Lineamiento anterior, quedando obligadas de igual manera a notificar en el mismo plazo, por escrito o vía electrónica, el cambio de su ubicación.

QUINCUAGESIMO.- Las Dependencias conservarán en buen estado los bienes informáticos, y darán aviso inmediato a la SHCP de cualquier situación que pudiera afectarlos, entre otras, el robo y extravío para que tome las acciones que correspondan.

QUINCUAGESIMO PRIMERO.- La SHCP podrá supervisar lo dispuesto en el presente Título de manera selectiva o a petición de las Dependencias, para lo cual éstas deberán otorgar las facilidades necesarias al personal que al efecto se designe.

QUINCUAGESIMO SEGUNDO.- Las Dependencias deberán entregar a la SHCP los bienes informáticos en buen estado, con el simple deterioro que por el uso normal hayan sufrido, en cualquier momento que se les requiera por escrito.

CAPITULO III

SOBRE LA CONECTIVIDAD CON LA TESOFE

QUINCUAGESIMO TERCERO.- La TESOFE se conectará con la red institucional de las Dependencias para que los Usuarios de éstas transmitan y reciban los datos asociados a las operaciones a que se refieren los presentes Lineamientos.

QUINCUAGESIMO CUARTO.- Para establecer la conectividad a que se refiere el Lineamiento anterior, la SHCP proporcionará el servicio de comunicación a través de una red privada virtual que será operada por un Prestador de servicios, cuyo nombre será notificado por escrito a las Dependencias, a través de la Dirección General de Sistemas Automatizados de la TESOFE.

El Prestador de servicios realizará las siguientes acciones:

1. Conectar la Red Privada Virtual de la SHCP a los equipos informáticos propiedad de la Dependencia que ésta designe.
2. Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos y bienes de la Red Privada Virtual de la SHCP para que ésta funcione de acuerdo con los requerimientos del SIAFF.
3. Adaptar los espacios físicos donde se instalarán los equipos de comunicaciones, para la conectividad de la Dependencia con la SHCP.

Las Dependencias brindarán las facilidades necesarias para la realización de las actividades indicadas.

QUINCUAGESIMO QUINTO.- Las Dependencias notificarán, cuando menos con treinta y cinco días hábiles de anticipación y por escrito a la SHCP con copia a la Dirección General de Sistemas Automatizados de la TESOFE, cuando sea necesario cambiar de lugar el equipo informático de su propiedad, que esté conectado a la Red Privada Virtual de la SHCP.

QUINCUAGESIMO SEXTO.- Las Dependencias están obligadas a usar y conservar en buen estado los componentes de la Red Privada Virtual de la SHCP, que el Prestador de servicios haya instalado, notificándole a éste cualquier daño que pudieran sufrir dichos bienes, con el fin de que pueda tomar las acciones que correspondan. Las Dependencias deberán asegurarse del funcionamiento adecuado de los equipos informáticos de su propiedad destinados al SIAFF.

QUINCUAGESIMO SEPTIMO.- La administración y el monitoreo de la Red Privada Virtual, será realizada por el Prestador de servicios, quién además contará con un servicio de mesa de ayuda al que las Dependencias canalizarán los reportes de fallas o requerimientos técnicos de dicha red, para que sean atendidos de inmediato por el Prestador de servicios.

QUINCAGESIMO OCTAVO.- Las Dependencias y la TESOFE, a través de la Dirección General de Sistemas Automatizados, nombrarán un enlace cuya función será la de dar seguimiento a los aspectos a que se refiere este Título.

CAPITULO IV

DEL CONTROL DE ACCESO A LA RED INSTITUCIONAL DE LAS DEPENDENCIAS

QUINCAGESIMO NOVENO.- El acceso de terceros a la red institucional de cada Dependencia, quedará bajo la más estricta responsabilidad de éstas. Para ello, el equipo denominado "firewall" que sea propiedad de la Dependencia, o bien, el que les sea proporcionado por el Prestador de servicios, será administrado por las Dependencias.

TITULO SEXTO

DE LAS RESPONSABILIDADES

SEXAGESIMO.- Los titulares de las Dependencias serán responsables de dar a conocer, en el ámbito de su competencia, los presentes Lineamientos y velar por su debida aplicación y observancia.

SEXAGESIMO PRIMERO.- Será responsabilidad de los Usuarios de las Dependencias que las operaciones a que se refieren los presentes Lineamientos, se lleven a cabo de conformidad con los mismos, así como con las demás disposiciones aplicables.

SEXAGESIMO SEGUNDO.- Los Usuarios de las Dependencias serán responsables de los daños y perjuicios que lleguen a ocasionar al funcionamiento del SIAFF, por negligencia, impericia, mala fe o dolo.

SEXAGESIMO TERCERO.- Los Usuarios de las Dependencias que infrinjan lo establecido en los presentes Lineamientos, así como en otras disposiciones que resulten aplicables, se harán acreedores a las sanciones administrativas que correspondan, sin perjuicio de exigirles las responsabilidades que lleguen a contraer por los daños y perjuicios que se ocasionen al Erario Federal, así como las de cualquier otra índole en que incurran, incluyendo las de carácter penal.

TRANSITORIOS

PRIMERO.- El presente Acuerdo entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el **Diario Oficial de la Federación**.

Los Títulos Segundo y Tercero del presente Acuerdo, entrarán en vigor, a partir del 1 de enero del 2003.

Las disposiciones relativas a las operaciones de Liquidado y Pagado previstas en el Título Segundo, entrarán en vigor, para las Dependencias que durante el ejercicio fiscal

del 2002 se vayan incorporando al Sistema Integral de Administración Financiera Federal, a partir de la fecha en que esto suceda. En este caso, las Dependencias adaptarán sus esquemas operativos para hacerlos congruentes con el Sistema Integral de Administración Financiera Federal.

Las previsiones contenidas en la presente disposición transitoria, obedecen al mandato que, en el DECIMO TERCERO Transitorio del Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2002, se dio a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para que en atención a la condición de la infraestructura de cómputo y grado de desarrollo de los sistemas de las Dependencias de la Administración Pública Federal, se instale y opere el Sistema Integral de Administración Financiera Federal dentro del ejercicio fiscal 2002, en una o más Dependencias, sin perjuicio de que, a juicio de la propia Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se continúen llevando los sistemas de control y registro que estén utilizando.

SEGUNDO.- La conectividad entre la Tesorería de la Federación y la Red Institucional de Comunicaciones de las Dependencias, se realizará por el Prestador de servicios, a los bienes informáticos propiedad de éstas, de acuerdo con la información que proporcionaron y que sirvió de base a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para contratar, a través de la licitación correspondiente, el servicio de Red Privada Virtual de Comunicaciones de dicha Secretaría.

TERCERO.- En caso de que el plazo entre la fecha de depósito en la cuenta bancaria de la Dependencia y la fecha de pago, sea mayor a los plazos previstos en el Lineamiento Décimo Segundo, la Tesorería de la Federación podrá otorgar la prórroga que considere necesaria, atendiendo a las justificaciones que al efecto presenten las Dependencias.

CUARTO.- La Unidad de Contabilidad Gubernamental e Informes sobre la Gestión Pública establecerá durante el 2002, el Nuevo Modelo Contable que funcionará a partir del 2003. Para ello, difundirá los Catálogos de Eventos y de Cuentas, proporcionará la capacitación que corresponda, vigilará su correcta aplicación y llevará a cabo las actualizaciones que se requieran.

QUINTO.- En caso de que por alguna circunstancia no sea posible realizar las operaciones y servicios a que se refieren los presentes Lineamientos, parcial o totalmente, a través del Sistema Integral de Administración Financiera Federal, la Tesorería de la Federación, de acuerdo a sus atribuciones podrá implementar las medidas que sean necesarias a fin de que se continúen realizando dichas operaciones y servicios.

México, Distrito Federal, a los veinticinco días del mes de abril de dos mil dos.- El Tesorero de la Federación, **Evelyne Eugenia Rodríguez Ortega**.- Rúbrica.- El Subsecretario de Egresos, **Carlos Hurtado López**.- Rúbrica.

BIBLIOGRAFÍA

Libros y revistas especializadas

- Angulo, Alfredo, "El desarrollo en la visibilidad de un Estado inteligente", Ponencia realizada en el *VI Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo: Reforma del Estado y de la administración pública*, Argentina, 2001, 8 p.
- Arellano, David, "De la administración pública a la nueva gestión pública: Cinco dilemas", en Sánchez, José Juan y Pineda, Juan de Dios (coords.), *Revista conmemorativa del Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, El estado del arte de la Administración Pública, 25 aniversario 1974-1999*, México, 1999, pp. 35-47.
- _____, "Dilemas y potencialidades de los presupuestos orientados a resultados: Límites del gerencialismo en la reforma presupuestal", México, Centro de Investigación y Docencia Económicas, 7 p.
- _____, "Gestión estratégica para la inducción del cambio organizacional", en Arellano David, Cabrero, Enrique y del Castillo, Arturo (coords.), *Reformando al gobierno una visión organizacional del cambio gubernamental*, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas/Miguel Ángel Porrúa, 2000, pp. 337-358.
- Argüelles, Antonio, "El desarrollo informático en las administraciones públicas: El caso CONALEP", *Revista de Administración Pública*, México, núm. 99, noviembre 1999, pp. 65-80.
- Arras, Norman, "La informática, soporte para la tarea de gobernar", *Gobierno digital: Sistemas y tecnologías para la administración pública*, México, año 2, núm. 24, abril 1998, p. 37.
- Ávalos, Roberto, "Innovación de la gestión pública", *Gestión y Estrategia*, México, 1994, núm. 8, pp. 195-211.
- _____, "La transformación del Estado y la administración pública en la sociedad contemporánea: Innovación de la gestión pública", *Gestión y Estrategia*, México, Instituto de Administración Pública del Estado de México, 1997.
- Ayala, Diego, "Gobierno Digital", *Gobierno digital: Sistemas y tecnologías para la administración pública*, México, año 3, núm. 32, diciembre 1998, pp. 18-23.
- Baez, Miguel, "La gestión del cambio", *Política digital*, México, núm. 1, noviembre 2001-enero 2002, p. 54.
- Bailleres, Enrique y Jiménez, Rodolfo, "Las políticas públicas, gerencia y gestión pública modernas: ¿panaceas de racionalidad y eficiencia o nuevas tecnologías de gobierno?", *Revista del Instituto de*

- Administración Pública del Estado de México, México, 1997, núm. 35, julio-septiembre 63-64.
- Cabrero, Enrique, *Del administrador al gerente público: Un análisis de la evolución y cambio de la administración pública y del perfil de dirigentes de organizaciones gubernamentales*, México, Instituto Nacional de Administración Pública, 1995, 144 p.
- Cabrero, Enrique y Arellano, David, *Éxito e innovación: Una perspectiva desde la teoría de la organización*, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas, 1992, Documento de trabajo, núm.4, 20 p.
- _____, "Análisis de innovaciones exitosas en organizaciones públicas: Una propuesta metodológica", *Gestión y Política Pública*, México, vol. II, núm. 1, enero-junio 1993, pp. 59-86.
- Carrasco, Lionel, "Un sistema o una estrategia de nación", *Política digital*, México, núm. 1, noviembre 2001-enero 2002, pp. 52-53.
- Carrillo, Alejandro, *La reforma administrativa en México*, México, Instituto Nacional de Administración Pública, 1973. 155 p.
- Carrillo, Ernesto, "La modernización de las administraciones públicas ante la integración europea", *Cambio Político y Gobernabilidad, El estado del arte de la Administración Pública*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública/Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, México, 1992.
- Cerroni, Umberto, *Política: Método, teorías, procesos, sujetos, instituciones y categorías*, trad. de Alejandro Reza, México, Siglo XXI, 1992, 192 p.
- Chanes, José, "Conceptualización y alcance de la reforma administrativa", *Revista de Administración Pública: Reforma administrativa, experiencias latinoamericanas*, México, 1975.
- Corona, Leonel, "Economía política para la prospectiva tecnológica en América Latina", en Corona, Leonel (coord.), *Prospectiva científica y tecnológica en América Latina*, México, Universidad Nacional Autónoma de México, 1989, pp. 111-124.
- _____, "La tecnología en el futuro de América Latina", en Ortiz, Edgar (comp.), *Administración Pública, economía y finanzas; Problemas actuales en los países de Norteamérica*, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas/North American Economics and Finance Association, 1990, pp. 68-81.
- Coronilla, Raúl y del Castillo Arturo, "El cambio organizacional: Enfoques, conceptos y controversias", en Arrellano, David, Cabrero, Enrique y del Castillo Arturo (coords.), *Reformando al Gobierno, una visión organizacional del cambio gubernamental*, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas/Miguel Ángel Porrúa, 2000, pp. 77-136.
- Del Castillo, Arturo, "Transformación institucional en organizaciones gubernamentales", en Arrellano, David, Cabrero, Enrique y del Castillo Arturo (coords.), *Reformando al Gobierno, una visión organizacional del cambio gubernamental*, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas/Miguel Ángel Porrúa, 2000, pp. 277-333.

- Díaz, Adriana, *Gerencia pública: Bases teóricas conceptuales*, México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, 1994.
- Enriquez, Guadalupe y Rodríguez, Julia, "La exploración de senderos para la administración pública mexicana", en Sánchez, José Juan y Pineda, Juan de Dios (coords.), *Revista conmemorativa del Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, El estado del arte de la Administración Pública, 25 aniversario 1974-1999*, México, 1999, pp. 117-143.
- Esteva, José Antonio, "¿Hay prospectiva tecnológica para los países en desarrollo?", en Corona, Leonel (coord.), *Prospectiva científica y tecnológica en América Latina*, México, Universidad Nacional Autónoma de México, 1989, pp. 103-110.
- Faya, Jacinto, *Finanzas públicas*, México, Porrúa, 1986, 462 p.
- García, Gerardo, "Programa de Modernización Informática de Nacional Financiera, S.N.C.", *Revista de Administración Pública*, México, núm. 99, noviembre 1999, pp. 103-124.
- Gore, Albert, "Un Gobierno mas eficiente y menos costoso: El gobierno electrónico", trad. de Ángel Carlos González, México, 1994, EDAMEX, pp. 242-263.
- Guerrero, Omar, *El Estado en la era de la modernización*, México, Plaza y Valdez, 1992, 162 p.
- _____, *La administración pública en el Estado capitalista*, Barcelona, Fontamara, 1988, 277 p.
- Gurría, José Ángel, "La modernización de la administración pública: La reforma al sistema presupuestario", *Revista de Administración Pública*, México, núm. 100, abril 1999, pp. 177-190.
- Gutiérrez, Juan Carlos, "Gerencia social y pobreza", en Sánchez, José Juan y Pineda, Juan de Dios (coords.), *Revista conmemorativa del Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, El estado del arte de la Administración Pública, 25 aniversario 1974-1999*, México, 1999, pp.89-100.
- Haywood, Stuart y Rodríguez, Jeff, "Un nuevo paradigma para la gestión pública", en Kliksberg, Bernardo (comp.), *International conference of administration sciences*, trad. de Juliette Simy Benarroch, México, Instituto Nacional de Administración Pública/Fondo de Cultura Económica, 1994, pp. 189-207.
- Heady, Ferrel, *Administración Pública: Una perspectiva comparada*, México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública/Fondo de Cultura Económica, 1998.
- Hernández, Antonia y Oseguera, Elias, "La política de simplificación administrativa en la administración pública del Estado de México, 1981-1998", *Revista del IAPEM, Ensayos "Certamen Instituto de Administración Pública del Estado de México 1998"*, Instituto de

- Administración Pública del Estado de México, México, 1998, núm. 42, Abril-junio, pp.15-28.
- Hughes, Owen, *Public management and administration*, Gran Bretaña, The MacMillan Press, 1994, 294 p.
- Jarque, Carlos, "Aplicación de las nuevas tecnologías en las administraciones públicas", *Revista de Administración Pública*, México, núm. 99, noviembre 1999, pp. 1-23.
- _____, "Presentación del Programa de Desarrollo Informático", *Revista de Administración Pública*, México, núm. 99, noviembre 1999, pp. 133-147.
- Kliksberg, Bernardo, "El rediseño del Estado para el desarrollo socioeconómico y el cambio: Una agenda estratégica para la discusión", en Kliksberg, Bernardo (comp.), trad. de Simy Juliette Benarroch, Mónica Vaisberg y Marie Touliau, México, Instituto Nacional de Administración Pública/Fondo de Cultura Económica, 1994, pp. 17-42.
- Lerda, Juan Carlos, "Globalización y pérdida de autonomía de las autoridades fiscales, bancarias y monetarias", *Revista de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe*, Santiago de Chile, núm. 58, abril 1996, pp. 63-75.
- López, Irak, "E-Gobierno: ¿Revolución o moda?", *Punto gob*, México, año 1, núm. 3, abril-mayo 2002, p. 26.
- López-Sánchez, Lauro, "Análisis comparativo del uso de la informática en la administración pública: Aplicaciones sustantivas vs. administrativas", *Revista de Administración Pública*, México, núm. 99, noviembre 1999, pp. 25-29.
- Mandujano, Manuel, "Entre la administración electrónica y la finalización de gobierno digital", *Gobierno digital: Sistemas y tecnologías para la administración pública*, México, año 3, núm. 32, diciembre 1998, pp. 35.
- _____, "Internet es herramienta del gobierno", *Gobierno digital: Sistemas y tecnologías para la administración pública*, México, año 3, núm. 26, junio 1998, pp. 25.
- Margain, Julio Cesar, "e-México: La estrategia del gobierno", *Política digital*, México, núm. 1, noviembre 2001-enero 2002, pp.48-51.
- Martner, Gonzalo, "El papel de la reforma administrativa en la estrategia del desarrollo", en Kliksberg, Bernardo (comp.), *La reforma de la administración pública en América Latina*, Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública España, 1984, pp. 57-61.
- Mejía, José, "Modernización de la administración pública mexicana", *Revista de Administración Pública*, México, núm. 100, abril 1999, pp. 143-155.
- Metcalfe, Les, "Coordinación de políticas internacionales y reforma de la administración pública", en Kliksberg, Bernardo (comp.), *International conference of administration sciences*, trad. de Juliette Simy

- Benarroch, México, Instituto Nacional de Administración Pública/Fondo de Cultura Económica, 1994, pp. 235-253.
- Metcalfe, Les y Richards, Sue, *La modernización de la gestión pública*, trad. de Eduardo Zapico Goñi, Madrid, Ministerio para las Administraciones Públicas/Instituto Nacional de Administración Pública, 1989, 341 p.
- Montes de Oca, Juan, "Administración, gestión y políticas públicas, para una nueva forma de gobierno en México", en Sánchez, José Juan y Pineda, Juan de Dios (coords.), *Revista conmemorativa del Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, El estado del arte de la Administración Pública, 25 aniversario 1974-1999*, México, 1999, pp.101-115.
- _____, "Profesionalización para el cambio en la nueva gestión pública en México", *Revista del Instituto de Administración Pública del Estado de México*, México, núm. 48, enero-abril 2001, pp. 78-95.
- Moreno, Roberto, "La gerencia pública: Actualidad y prospectiva", en Sánchez, José Juan y Pineda, Juan de Dios (coords.), *Revista conmemorativa del Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, El estado del arte de la Administración Pública, 25 aniversario 1974-1999*, México, 1999, pp. 61-74.
- Olmedo, Raúl, "Modernización, democracia y cambios político-administrativos", *Revista del Instituto de Administración Pública del Estado de México*, México, núm. 32, octubre-diciembre 1996, pp. 51-58.
- Osborne, David y Gaebler, Ted, *Reinventing government*, México, Genika/Colección de Ciencia Política, 1994, 502. p.
- Ospina, Sonia, "Gestión, política pública y desarrollo social: hacia la profesionalización de la gestión pública" *Revista Gestión y Política pública*, Centro de Investigación y Docencia Económicas, México, vol. II, núm. 1, enero-junio 1993, pp. 35-56.
- Pardo, María del Carmen, "Reforma del Estado, gobierno y administración pública", *Revista del Instituto de Administración Pública del Estado de México*, México, núm. 32, octubre-diciembre 1996, pp.141-149.
- _____, *La modernización administrativa en México: Propuesta para explicar los cambios en la estructura de la administración pública*, México, Instituto Nacional de Administración Pública/Colegio de México/Centro de Estudios Internacionales, 1992,157 p.
- Pérez, Hilda y Díaz, Víctor, "Hacia una nueva cultura de gestión pública", *Revista del Instituto de Administración Pública del Estado de México*, México, núm. 48, enero-abril 2001, pp. 56-77.
- Rea, Elías y Campuzano, Fernando, *Elementos para el diseño de un sistema automatizado para el control de la cobranza coactiva en la administración de ingresos estatales*, México-Guadalajara, Instituto para el desarrollo técnico de las haciendas públicas, 1996, 319 p.

- Reyes, Jorge, "Informática para rediseñar el gobierno", *Gobierno digital: Sistemas y tecnologías para la Administración Pública*, México, año 3, núm. 26, junio 1998, pp. 22-24.
- _____, "La SHCP, promueve una nueva estructura programática", *Gobierno digital: Sistemas y tecnologías para la Administración Pública*, México, año 3, núm. 28, agosto 1998, p. 6.
- _____, "Para reinventar el gobierno en México", *Gobierno digital: Sistemas y tecnologías para la Administración Pública*, México, año 2, núm. 24, abril 1998, pp. 22-25.
- Rodríguez, Octavio, "Reforma del Estado: Límites y perspectivas", *Revista del Instituto de Administración Pública del Estado de México, Reforma del Estado, Gobierno y Administración Pública, hacia el nuevo milenio (Memoria)*, México, núm. 32, octubre-diciembre 1996, pp.13-23.
- Rodríguez, Paulo, "Las nuevas tecnologías: Oportunidades y riesgos", en Jean, Jacques, Salomón, Sagasti, Francisco y Sachs, Céline (comp.), *Una búsqueda incierta: Ciencia, tecnología y desarrollo*, trad. Susana, Marín de Rawlinson, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas/Editorial de las Naciones Unidas/Fondo de Cultura Económica, 1996, pp. 498-542.
- Sánchez, José Juan, "Profesionalización del servicio público: Antecedentes y perspectivas en México", en Pineda, Juan de Dios (coord.), *Enfoques de políticas públicas y gobernabilidad*, México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas Y Administración Pública/Instituto Tecnológico Autónomo de México/Universidad Anáhuac, 1999.
- _____, "Situación actual de la ciencia administrativa", en Sánchez, José Juan y Pineda, Juan de Dios (coords.), *Revista conmemorativa del Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, El estado del arte de la Administración Pública, 25 aniversario 1974-1999*, México, 1999, pp.15-33.
- _____, *Administración pública y reformas del Estado en México*, México, Instituto Nacional de Administración Pública, 1998, 253 p.
- _____, *La administración pública como ciencia*, México, Instituto de Administración Pública del Estado de México/Plaza y Valdés, 2001, pp. 167-251.
- _____, "La agenda pendiente en la reforma del Estado: Reforma administrativa", *Enlace 51*, México, núm. 51, enero-marzo 2001, pp. 34-39.
- Silva, Alberto, *Introducción a la gerencia pública*, Venezuela, Contraloría General de la República, 1998.
- Sol, Ricardo, "Reflexiones sobre la gestión del cambio: Paradojas, criterios y retos", en Pallan, Figueroa, Carlos y Van Der, Donckt, Pierre, (edit.), *Evaluación de la calidad y gestión del cambio*, México, Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior/Universidad de Guanajuato/Organización Universitaria Interamericana, 1995, pp. 47-55.

- Solé, Carlota, *Modernidad y modernización*, Barcelona, Anthropos, México, Universidad Autónoma Metropolitana, 1998, 305 p.
- Spink, Peter, Longo Francisco, et. al. *Nueva Gestión Pública y regulación en América Latina: Balances y desafíos*, Venezuela, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, Texto, 2001, 255 p.
- Uvalle, Ricardo, "La institucionalidad democrática: Eje articulador de la sociedad, el ciudadano y la nueva administración pública", *Revista del Instituto de Administración Pública del Estado de México*, México, 2000, num. 46, pp.15-43.
- _____, *Las transformaciones del Estado y la administración pública en la sociedad contemporánea*, 2ª ed., México, Instituto de Administración Pública del Estado de México/Universidad Autónoma del Estado de México, 1998, 214 p.
- _____, *Los nuevos derroteros de la vida estatal*, México, Instituto de Administración Pública del Estado de México, 1993, p.
- Vargas, Raulli, "Problemática del proceso de implementación de la política de modernización administrativa", *Revista del Instituto de Administración Pública del Estado de México, Administración Pública innovación jurídico financiera*, Instituto de Administración Pública del Estado de México, México, núm. 43, julio-septiembre 1999, pp. 119-133.
- Velasco, Santiago, "Las administraciones públicas locales de México frente al próximo siglo: Una transformación a fondo del quehacer gubernamental y del aparato público", *Gaceta Mexicana de Administración Pública, Estatal y Municipal*, México, núm. 63, agosto 1993, pp. 9-41.
- Vinageras, Pablo, "Relación entre los procesos de planeación, presupuestal y evaluación", *Revista del Instituto de Administración Pública del Estado de México*, México, núm. 48, enero-abril, 2001, pp.96-125.
- Weber, Max, *El político y el científico*, México, Coyoacán, 1997, 89 p.
- Wilson, Woodrow, "El estudio de la Administración", en Shafritz (comp.) *Clásicos de la Administración Pública*, México, Colegio Nacional de Administración Pública/Universidad Autónoma de Campeche/Fondo de Cultura Económica, 1999, pp. 73-96.

Documentos oficiales

- Acuerdo por el que se establecen los Lineamientos relativos al funcionamiento, organización y requerimientos de operación del Sistema Integral de Administración Financiera Federal*, Diario Oficial de la Federación, 30 de abril del 2002, primera sección.

- Acuerdo por el que se expide el Manual de normas presupuestarias para la Administración Pública Federal*, Diario Oficial de la Federación, 3 de septiembre de 2002, primera sección.
- Acuerdo que establece el Sistema Integral de Administración Financiera Federal*, Diario Oficial de la Federación, 27 de enero de 1998, primera sección.
- Adición al acuerdo por el que se expide el Clasificador por objeto del gasto para la Administración Pública Federal*, Diario Oficial de la Federación, 12 de febrero de 2002, primera sección.
- Boletín "Guía técnica para la integración de l programa de Simplificación de la Administración Pública Municipal, Cuadernos Técnicos de divulgación, Instituto de Administración Pública del Estado de México, México 1998, Colección boletines y manuales de auditoria pública, num.50.
- Conceptos de Presupuesto Público en materia de Administración Central Hacendaria y Crediticia.
- Glosario de términos*, Presidencia de la República/Poder Ejecutivo Federal/Oficina de Control Interno.
- Manual de Organización General de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público*, Diario Oficial de la Federación, 6 de enero de 1999, segunda sección.
- Mesa de Simplificación regulatoria presupuestal: Sistema Integral de Administración Financiera Federal*, Secretaría de la Función Pública, julio 2003.
- Metodología de Modernización para la Administración Pública Federal*, Etapa 5A, Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo/Unidad de Desarrollo Administrativo, mayo 1997.
- National Academy of Public Administration*, "A government to trust and respect", junio 1999.
- Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000*, México, Presidencia de la República/Poder Ejecutivo Federal.
- Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006*, México, Presidencia de la República/Poder Ejecutivo Federal.
- Presentación del Sistema e-México*, Secretaria de Comunicaciones y Transportes, febrero de 2001, 16 p.
- Presentación del Sistema Integral de Administración Financiera Federal*, Secretaria de Hacienda y Crédito Público, septiembre 1997.
- Proceso de Planeación, Programación y Presupuesto*, Secretaria de Hacienda y Crédito Público/Subsecretaria de Egresos/Oficina de la Presidencia para la Planeación Estratégica y el Desarrollo Regional, 31 p.
- Programa de Ciencia y Tecnología 1995-2000*, Presidencia de la República, Poder Ejecutivo Federal/Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

- Programa de Desarrollo Informático 1995-2000*, Presidencia de la República, Poder Ejecutivo Federal/Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
- Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000*, Presidencia de la República/ Poder Ejecutivo Federal.
- Public management reform and economic social development*, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 1998.
- Sistema Integral de Administración Financiera Federal: Diseño lógico y requerimientos del sistema*, Secretaría de Hacienda y Crédito Público/Tesorería de la Federación, diciembre 1997.
- VI Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo sobre la reforma del Estado y la Administración Pública*, Buenos Aires, Argentina, 5-9 de Noviembre de 2001.

Leyes

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley de Adquisiciones y Obras Públicas.
- Ley de Planeación.
- Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.
- Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.
- Ley General de Deuda Pública.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- Ley Orgánica de la Contaduría Mayor de Hacienda.

Paginas web / directorio electrónico

"Acuerdo presidencial que establece el Consejo Consultivo de Ciencias", Publicación electrónica de la Presidencia de la República, <http://www.ccc.gob.mx/html/spanish/acuerdo.html>. Fecha de publicación enero 24, 1989, México, Fecha de consulta junio 21, 2005.

Biblioteca "Daniel Cosío Villegas" Publicación electrónica del Colegio de México, www.colmex.mx/indexf.htm

"Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos" Publicación electrónica del Poder Legislativo, www.cddhcu.gob.mx/leyinfo/1/poderlegislativo

“El Sistema e-México”, Publicación electrónica del Sistema e-México, www.cimm.com.mx/cimm/experiencia.html

“Instituto de Administración Pública del Estado de México” Publicación electrónica del Instituto de Administración Pública del Estado de México www.iapem.org.mx

“Instituto de Investigaciones Jurídicas” Publicación electrónica del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, www.juridicas.unam.mx

“Instituto Nacional de Administración Pública”, Publicación electrónica del Instituto Nacional de Administración Pública, www.inap.org.mx

“La Subsecretaría de Egresos trabaja en la formulación de una nueva estructura presupuestaria”, Publicación electrónica del diario *La Jornada*, www.jornada.unam.mx/1997/sep97/970925

“Ley del Presupuesto Contabilidad y Gasto Público Federal”, Publicación electrónica de la Ley del Presupuesto Contabilidad y Gasto Público Federal, www.cddhcu.gob.mx/leyinfo

“Ley Orgánica de la Administración Pública Federal”, Publicación electrónica de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, www.cddhcu.gob.mx/leyinfo

“Manual de la nueva Ley de Transparencia”, Publicación electrónica de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, www.transparencia.org.mx/docs/manual

“Países miembros de la OCDE”, OECD, Publicación electrónica de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, <http://rtn.net.mx/ocde/ocde.html>. Fecha de consulta junio 15, 2005.

“Secretaría de Hacienda y Crédito Público”, Publicación electrónica de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, www.shcp.gob.mx/index01.html

“SIAFF”, Publicación electrónica de la Tesorería de la Federación, www.tesofe.gob.mx/siaff/paginas/marcojuridico.htm

“Unidad de Comunicación Social/Información de Prensa 136/97”, Publicación electrónica de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, www.shcp.gob.mx/estruct/unicoms/boletin/1997b136-97.html