



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**EL PROCESO DE PROGRAMACIÓN, PRESUPUESTACIÓN, EVALUACIÓN
Y PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR COMERCIO ESTUDIO DE UN CASO**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PRESENTA:

GUILLEN QUINTERO, LUIS ANTONIO

Ciudad Universitaria, Distrito Federal,

1982



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

CONTENIDO

| | PAG. |
|---|------|
| INTRODUCCION | 1-8 |
| - Planteamiento del Problema | 6 |
| - Hipótesis | 7 |
| CAPITULO PRIMERO: ESTRUCTURA DEL GOBIERNO FEDERAL (EL MODELO TRIDIMENSIONAL) | 9-43 |
| 1.- Marco Institucional | 9 |
| 1.1 Acción Microadministrativa | 12 |
| 1.1.1.- Organos de Línea | 13 |
| 1.1.2.- Organos Auxiliares | 13 |
| 1.1.3.- Organos de Staff | 14 |
| 1.1.4.- Producto o Servicio | 15 |
| 2.- Marco Sectorial | 20 |
| 2.1.- Acción Macroadministrativa | 24 |
| 2.1.1.- Formulación de la Política Sectorial | 24 |
| 2.1.2.- Ejecución de la Política Sectorial | 26 |
| 2.1.3. Modalidades Sectoriales | 29 |
| 3.- Sistemas Administrativos | 30 |
| 3.1.- Acciones Adjetivas | 32 |
| 3.2.- Acciones Sustantivas | 34 |
| Referencias Bibliográficas | 42 |

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

| | PAG. |
|---|---------|
| CAPITULO SEGUNDO EL ESTUDIO DE UN CASO; SECTOR COMERCIO. | 44-146 |
| 1.- Plan del Sector Comercio 1980-1982 (Aspectos Relevantes) | 44 |
| 2.- Proceso de Programación- <u>Presupuesta</u> ción. | 54 |
| 2.1.- Institucional | 54 |
| 2.2.- Sectorial | 66 |
| 2.3.- Global | 71 |
| 3.- Evaluación | 76 |
| 3.1.- Institucional | 88 |
| 3.2.- Sectorial | 93 |
| 3.3.- Global | 108 |
| 4.- Productividad | 117 |
| 4.1.- Institucional | 118 |
| 4.2.- Sectorial | 132 |
| 4.3.- Global | 139 |
| Referencias Bibliográficas | 145 |
| CAPITULO TERCERO: CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES | |
| ANEXOS: | 147-153 |
| I.- Definición de Objetivos | 1-3 |
| II.- Determinación de Programas | 1 |
| III.- Estructura Programática | |

| | PAG. |
|--|------|
| A.- Secretaría de Comercio | 1-40 |
| B.- Entidades Paraestatales | 1-9 |
| IV.- Glosario de Términos | 1-13 |
| Referencias Bibliográficas | 11 |
| V.- Lineamientos Para El Proceso de Programación, Presupuesta ción, Evaluación y Producti- vidad. | 1-36 |
| 1.- Programa General de Re-- forma Administrativa (80-82) | 3 |
| 2.- Instituciones Normativas de Apoyo Global | 6 |
| 3.- Organos Normativos de -- Apoyo Sectorial | 23 |
| 4.- Organos Normativ os de ~ Apoyo Institucional. | 30 |
| Referencias Bibliográficas | 34 |
| VI.- BIBLIOGRAFIA GENERAL | 1-7 |

INTRODUCCION

Conforme al diagnóstico emitido durante el lapso 1965-1967, por la Comisión de Administración Pública (CAP) en materia de reforma administrativa, se planteó la necesidad de analizar distintos puntos, entre ellos el referido a la planeación administrativa donde se recomendó el de crear unidades de organización y métodos y unidades de programación a fin de estudiar e instrumentar normas, sistemas, métodos y procedimientos en cada una de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.*

Posteriormente se elaboró el documento "Bases Para El Programa De Reforma Administrativa Del Poder Ejecutivo Federal - 1971-1976", que recomendó el establecimiento de la Comisión Interna de Administración Pública (CIDAP) en cada dependencia del Sector Público, encargada de plantear en su respectivo ámbito, las reformas necesarias a fin de lograr un adecuado cumplimiento de objetivos y metas. Estas comisiones, se apoyan para el desarrollo de sus actividades, en las unida-

* Documento "Diagnóstico de Reforma Administrativa, Comisión de Administración Pública (CAP), publicado por la Coordinación General de Estudios Administrativos, México, 1977.

des de organización y métodos y de programación; las primeras se abocan a la revisión de la estructura y funcionamiento de las dependencias a fin de proponer y aplicar medidas de mejoramiento administrativo. Por su parte, las unidades de programación se encargan de adecuar las estructuras, sistemas y métodos de trabajo en función de metas y programas específicos.

En este sentido, se está llevando a cabo en forma permanente la consolidación de una estructura organizacional moderna, sustentada en la "Ley Orgánica de la Administración Pública Federal" que contempla las bases para organizarla racionalmente. Como parte de ello, se establece el Modelo de Sectorización en nuestro país, para instrumentar las acciones que han permitido realizar en forma coherente e integral las actividades económicas y sociales a cargo de los órganos de la Administración Pública Federal. Por esta razón, se designan cabezas de sector en cada uno de los aspectos de la actividad económica y social, a fin de propiciar la coordinación sectorial.

Esta coordinación, supone la realización de funciones de apoyo para garantizar el cumplimiento de los objetivos seña-

lados a cada dependencia y entidad que constituyen el sector público. Las funciones de apoyo son, entre otras: La programación, la presupuestación, la evaluación y la productividad.

Por lo anterior el objetivo central de esta investigación es destacar la importancia de estas funciones de apoyo; analizar sus procesos y su instrumentación, en las instancias global, sectorial e institucional. El análisis de estos, que son el soporte básico, permite no sólo una comunicación adecuada entre las instancias, si no lo que es aún más importante, por medio de relaciones interactuantes aumentar la eficacia y la eficiencia de cada uno de los órganos de la Administración Pública Federal, lo que permite por consecuencia un mejor cumplimiento de sus objetivos.

El interés por destacar la importancia de estas funciones de apoyo en el ámbito del sector público y específicamente en el Sector Comercio, ha sido el motivo fundamental que me impulsó a realizar esta investigación. Considero que la programación, presupuestación, evaluación y productividad, técnicas y procesos que cada día tienen más relevancia dentro de las funciones que efectúa el sector público y que se en-

marcan en la planeación como elemento fundamental para el logro de los objetivos nacionales.

La metodología de esta investigación se inició con un índice preliminar que estableciera los alcances y objetivos de la investigación; como una segunda etapa, se realizó una investigación documental basada en bibliografía y documentación tanto general como particular en la materia. Así, el sector comercio fue motivo de un análisis específico que incidió con mayor énfasis en algunas entidades en la que tuvimos afortunadamente no sólo acceso directo a la información, sino además el desarrollo profesional involucrado en el mismo.

Por esta razón el trabajo está constituido por los aspectos que se han destacado durante el proceso de adecuación de la Administración Pública Federal y que para efectos de su realización se encuentran divididos en los siguientes capítulos:

El capítulo denominado "Estructura del Gobierno Federal", se enmarca como punto de referencia en el modelo tridimensional que consiste en tres elementos básicos: institución, sector y sistema, el cual permite visualizar las transformaciones que se originan dentro del ámbito de cada institución por

las relaciones de "insumo-producto", que dan como resultado un bien y/o un servicio. Asimismo el modelo dentro de su esquema plantea situaciones que permiten interpretar la formulación y ejecución de la política sectorial. Es importante resaltar la parte correspondiente a los sistemas ya que las funciones básicas, por su naturaleza intrínseca, producen acciones normativas y regulativas en torno al contexto del sector público en su conjunto.

El capítulo referido al estudio de un caso, el cual corresponde al sector comercio, contempla la programación, presupuestación, evaluación y productividad; en cada uno de estos aspectos se analizan sus procesos, describiendo ejemplos para mostrar su elaboración, relacionándolos con algunas de las entidades paraestatales que constituyen dicho sector, ubicándose en aquellas unidades administrativas facultadas para llevar a cabo las funciones básicas en la materia y que se encuentran adscritas en cada institución, en este caso, en las dos instancias, es decir, la que es coordinadora del sector y las que son coordinadas.

En el capítulo que comprende las conclusiones generales, menciono los aspectos que considero fueron relevantes, en el

desarrollo del trabajo del mismo.

Finalmente se anexa un glosario de términos utilizado en el desarrollo del trabajo que procura definir una infraestructura teórica que permita mostrar un marco conceptual vinculado con el tema y que actualmente es manejado y aplicado en el ámbito del sector público federal.

Se anexa también los lineamientos para el proceso de programación, presupuestación, evaluación y productividad, se enumera el programa general de reforma administrativa (1980-1982), llevado a cabo en el ámbito del sector comercio; básicamente se enuncia lo referente a las instituciones y organismos normativos en las diversas instancias (global, sectorial e institucional) y su correspondiente marco legal en la materia.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Convencido de la necesidad que representa la aplicación práctica de las funciones de apoyo en el ámbito del sector público, caso específico sector comercio, con el presente trabajo se pretende:

En forma general, identificar y analizar el papel que tienen la programación, presupuestación, evaluación y productividad como funciones de apoyo con el propósito de mostrar en forma objetiva cada proceso, así como su implementación.

En forma específica, conocer la importancia que tienen las funciones de apoyo para alcanzar los objetivos y metas institucionales, sectoriales y globales dentro del Sector Comercio.

El planteamiento del problema parte de la siguiente interrogante:

¿Cuál ha sido el efecto del "Proceso de la Programación, Presupuestación, Evaluación y Productividad" en aquellas instituciones públicas (entidades paraestatales) que conforman el sector comercio a partir de la actual estructura administrativa del sector público federal?

HIPOTESIS.

Las hipótesis que se plantean son las siguientes:

Si cada una de las entidades paraestatales que componen el sector comercio realizan las funciones básicas de apoyo en

forma eficiente y globalmente en lo sectorial, ello permitirá:

- a) Asegurar la institucionalización de los procesos de programación, presupuestación, evaluación y productividad en el ámbito de cada entidad paraestatal del sector comercio.
- b) Garantizar la coordinación sectorial mediante el cumplimiento de los objetivos, metas y programas señalados a cada una de las entidades que integran el sector comercio.

CAPITULO I..- ESTRUCTURA DEL GOBIERNO FEDERAL.
(El Modelo Tridimensional).

CAPITULO I .- ESTRUCTURA DEL GOBIERNO FEDERAL (El Modelo Tridimensional).

1.- MARCO INSTITUCIONAL.

Dentro del esquema global de la Administración Pública Federal, las Instituciones Públicas constituyen las células primarias, es decir; son las partes componentes del todo. Cada Institución conforme a su naturaleza jurídica producen diversos productos cumpliendo de esta manera con sus metas y objetivos; por tal motivo, contienen una estructura formal de autoridad mediante la cual se definen y coordinan las fases del trabajo para determinada actividad; a continuación se describen algunos aspectos de las Instituciones: (1)

- "Todas las partes de una organización deben obedecer a un objetivo definido".
- "La responsabilidad de realizar un trabajo debe ir acompañado de la autoridad para dirigir y controlar los medios de hacerlo".
- "Deben establecerse en toda la organización niveles de autoridad, a los que hay que obedecer y respetar (criterio piramidal)".
- "Debe existir una autoridad suprema, a quien corresponda la máxima responsabilidad, inclusive por la actuación de sus subalternos".

La Organización Institucional está considerada como un aspecto técnico; es decir, como la determinación y ordenamiento de las actividades necesarias para desarrollar un plan y lograr el objetivo correspondiente -

te de la Institución.

"La Organización Institucional desde el punto de vista formal tiene características dimensionales y proyecciones infinitas en el tiempo, puesto, que al tener una personalidad distinta de la de sus componentes, adquiere la naturaleza de algo que es irreal, porque no se puede percibir al separarse de aquellos que la personifican, pero que tiene mayor continuidad en el tiempo que ellos". (2). Las personas físicas únicamente se les puede considerar con la categoría de titular encargado de las funciones que a el órgano corresponden. Además el órgano constituye una unidad abstracta de carácter permanente, a pesar de los cambios que haya en los individuos que son titulares de él.

Uno de los actos y principios administrativos más importantes para crear una buena organización, desde el punto de vista formal, es la delegación, mediante el cual un superior jerárquico confiere deberes y exige responsabilidades a un subalterno y le da la autoridad que necesita para desempeñar tales funciones. (3).

"La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal", se previene que el despacho y resolución de los asuntos en estas Instituciones (Secretaría de Estado y Departamento Administrativo) corresponderá originalmente a los titulares de las mismas pero que para la mejor organización del trabajo. Los titulares de cada uno de éstas, podrán delegar en funcionarios subalternos cualesquiera de sus facultades excepto aquellos que por ley o por disposición, del Reglamento Interior respectivo, deban ser ejercidos precisamente por dichos

titulares". (4)

Al frente de cada Institución (Secretaría de Estado) habrá un Secretario de Estado, quien para el despacho de los asuntos de su competencia, se auxiliará por los subsecretarios, oficial mayor, Directores, Subdirectores, Jefes y Subjefes de Departamento, oficina, sección y mesa, y por los demás funcionarios que establezca el reglamento interior respectivo y otras disposiciones legales (5). Respecto a los Departamentos Administrativos, al frente habrá un Jefe de Departamento quien también se auxiliará en funcionarios para el despacho de los asuntos de su competencia (6).

Para la más eficaz atención y eficiente despacho de los asuntos de su competencia las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos podrán contar con órganos administrativos desconcentrados que les estarán jerárquicamente subordinados y tendrán facultades específicas para resolver sobre la materia y dentro del ámbito territorial que se determine en cada caso, de conformidad con las disposiciones legales aplicadas. (7)

En el Reglamento Interior de cada una de las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos que es expedido por el Presidente de la República, se determinan las atribuciones de sus unidades administrativas, así como la forma en que los titulares podrán ser suplidos en sus ausencias.

1.1.- ACCION MICROADMINISTRATIVA.

Cada Institución Pública (Secretaría de Estado y Departamento Administrativo), para lograr realizar sus productos institucionales (servicios) ejecutan acciones internas dentro de su ámbito de acción y éstas pueden mencionarse de la siguiente forma:

Existen relaciones de insumo - producto concatenables hasta alcanzar el eslabón del producto institucional (1, 2..... n); su análisis como parte de gerencia, es microadministrativo (8). Las acciones de cada puesto vinculado al órgano correspondiente sirve como insumo para la consecución de otro más lejano hasta llegar al producto final de acuerdo a la naturaleza de la Institución Pública (Secretaría de Estado y Departamento Administrativo).

Las 17 Secretarías de Estado y 1 Departamento Administrativo son: Secretaría de Gobernación, Secretaría de Relaciones Exteriores, Secretaría de la Defensa Nacional, Secretaría de Marina, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de Programación y Presupuesto, Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, Secretaría de Comercio, Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas, Secretaría de Educación Pública, Secretaría de Salubridad y Asistencia, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Secretaría de la Reforma Agraria, Secretaría de Turismo, Secretaría de Pesca y Departamento del Distrito Federal, que de acuerdo a la reestructuración de la Administración Pública Federal cada Secretaría y Departamento Administrativo funcionan como cabeza de Sector (9).

1.1.1.- ORGANOS DE LINEA.

Cada Secretaría de Estado y/o Departamento Administrativo conforme a su estructura orgánica funcional cuentan con órganos de línea que son:

- "Los que elaboran el producto - servicio que constituye el fin de la entidad o razón por la que fué creada por el poder político" (10).

Las relaciones son las que existen entre un superior y sus subalternos inmediatos, como consecuencia de la delegación de autoridad y de deberes.

Las funciones que producen estos órganos de línea son sustantivos, las cuales inciden directamente con el producto institucional y son del nivel operativo por ejemplo:

realizar 15 inspecciones diarias;

efectuar 5 dictámenes diarios;

y así sucesivamente se pueden mencionar una serie de acciones de carácter operativo que se realizan cotidianamente en el ámbito de cada Secretaría de Estado y/o Departamento Administrativo.

1.1.2.- ORGANOS AUXILIARES.

Dentro de cada estructura orgánica-funcional existen los denominados órganos auxiliares, que son:

- "Los que proveen de los recursos de todo tipo, necesarios para que los órganos de línea produzcan sus fines" (11).

Estos servicios incluyen aspectos muy variados tales como (de personal, abastecimientos, de presupuesto, contabilidad, de control, estadística, información, compras, almacenamiento e informática (12). La finalidad de estos órganos auxiliares es servir a los otros órganos de línea, facilitándoles sus labores mediante: la disminución de costos al centralizar los abastecimientos, lo cual permite adquirir mayores existencias a precios más bajos; la utilización plena de los equipos y vehículos; el mejor aprovechamiento de la planta física y la responsabilidad por su mantenimiento en buenas condiciones de servicio.

1.1.3.- ORGANOS DE STAFF.

Bajo la denominación órganos de staff se incluyen aquellos servicios o funciones de la estructura orgánica-funcional dedicados a ayudar especialmente a los jefes en sus acciones, por los conocimientos y experiencia técnica que tienen sus integrantes en uno o diversos campos del saber. Indirectamente colaboran también con todos los funcionarios y empleados de línea (13). Se realizan actividades que consisten en conocer, planificar, asesorar. Ejemplo las Unidades de Organización y Métodos, Unidades de Programación, de Planeación, de Investigación y Análisis.

A continuación se mencionan algunos principios básicos para establecer y mantener buenas relaciones entre los órganos de línea y los de staff.

- El staff y la línea son conjuntamente responsables del funcionamiento de la Institución.
- Un funcionario de staff cumple su deber cuando proporciona al funcionario de línea correspondiente toda la informa

ción, consejos y recomendaciones que consideran necesarios y apropiados y debe hacer ésto sin egoísmo ni reservas y sin estar pendiente de quien va a obtener el crédito por los resultados.

- Aunque los funcionarios de Staff tienen responsabilidades que se refieren a determinadas fases de la administración interna de sus respectivos departamentos, ésto no les dá ninguna autoridad directa sobre el personal de línea de los niveles subordinados, ni cesa de existir la responsabilidad de los funcionarios de línea que son sus equivalentes.
- La línea debe reconocer los propósitos y la utilidad del órgano de Staff y debe hacer amplio uso de sus consejos y recomendaciones (14).

1.1.4.- PRODUCTO O SERVICIO.

El producto institucional, cuando constituye un fin último se sectorializa; cuando representa un medio para la obtención de otros fines, la institución no es sectorializable. Existen relaciones interinstitucionales por las cuales el producto de ciertas Instituciones Públicas se convierte en insumo para las demás y el de las otras permanece o se consolida como producto social.

A continuación se señalan los productos o servicios de las Instituciones que integran al Sector Comercio (15).

| ENTIDAD | PRODUCTO O SERVICIO |
|--|--|
| 1.- Algodonera Comercial Mexicana, S. A. | - Fomentar la producción y comercialización del algodón. |
| 2.- Almacenes Nacionales de Depósito, S. A. | - Almacenaje; conservación de bienes agrícolas e industrializados; expedición de certificados de depósito; recepción de mercancías en depósito. |
| 3.- Bodegas Rurales Conasupo, S. A. de C. V. | - Almacenaje y comercialización de productos del campo, insumos y subsistencias para la población rural; conservación de equipo; distribución de básicos; distribución de fertilizantes. |
| 4.- Comisión de tarifas de electricidad y gas. | - Estudiar y proponer los precios de consumo generalizado. |
| 5.- Centros Conasupo de Capacitación. | - Promover la capacitación en las áreas rurales. |
| 6.- Comisión Nacional del Cacao (CONADECA). | - Regular e intervenir directamente en la venta del cacao, tanto en el mercado interno como en el internacional. |
| 7.- Comisión Nacional del Maíz para el Consumo Humano. | - Asesorías a industriales y productos de maíz; registro de industriales de tortilla y harina de maíz; coordina y regula la industria del maíz. |
| 8.- Comisión Nacional del Cacao. | - Fomento y mejora del cacao; fomento a la producción de cacao y árboles de sombra; asistencia técnica, capacitación, comercialización y organización de productores. |
| 9.- Cafés y Cafeterías de México, S.A. de C.V. | - Procesa, transforma, industrializa y comercializa café verde, financia instala y explota toda clase de negocios para consumo de café; celebra y ejecuta toda clase de actos, convenios, contratos y negocios relacionados con el café. |

ENTIDAD

PRODUCTO O SERVICIO

- | | |
|---|--|
| 10.- Compañía Nacional de Subsistencias Populares. | - Reglamenta, planea y controla la producción, distribución, venta e industrialización del maíz, trigo, frijol, arroz y otros productos que maneja la Compañía; planifica, organiza y ejecuta las intervenciones reguladoras del Estado para mantener precios de garantía o mínimos de compra. |
| 11.- Distribuidora Conasupo del Centro, S.A. de C.V. | - Participar en la regulación y modernización del mercado de bienes de consumo necesario; organizar, administrar y operar los sistemas y establecimientos destinados a la comercialización de bienes de consumo necesario para los sectores de la población económicamente débil; auspiciar el aumento del ingreso de los productores de bajos recursos. |
| 12.- Distribuidora Conasupo Metropolitana, S.A. de C.V. | - Participar en la regulación y modernización del mercado de bienes de consumo necesario; organizar, administrar y operar los sistemas y establecimientos destinados a la comercialización de bienes de consumo necesario para los sectores de la población económicamente débil; auspiciar el aumento del ingreso de los productores de bajos recursos. |
| 13.- Distribuidora Conasupo Noroeste, S.A. de C.V. | - Participar en la regulación y modernización del mercado de bienes de consumo necesario; organizar, administrar y operar los sistemas y establecimientos destinados a la comercialización de bienes de consumo necesario para los sectores de la población económicamente débil; auspiciar el aumento del ingreso de los productores de bajos recursos. |
| 14.- Distribuidora Conasupo Norte, S.A. de C.V. | - Participar en la regulación y modernización del mercado de bienes de consumo necesario; organizar, administrar y operar los sistemas |

ENTIDAD

PRODUCTO O SERVICIO

- y establecimientos destinados a la comercialización de bienes de consumo necesario para los sectores de la población económicamente débil; auspiciar el aumento del ingreso de los productores de bajos recursos.
- 15.- Distribuidora Conasupo del Sureste, S.A. de C.V. - Participar en la regulación y modernización del mercado de bienes de consumo necesario; organizar, administrar y operar los sistemas y establecimientos destinados a la comercialización de bienes de consumo necesario para los sectores de la población económicamente débil; auspiciar el aumento del ingreso de los productores de bajos recursos.
- 16.- Distribuidora Conasupo del Sur, S.A. de C.V. - Participar en la regulación y modernización del mercado de bienes de consumo necesario; organizar, administrar y operar los sistemas y establecimientos destinados a la comercialización de bienes de consumo necesario para los sectores de la población económicamente débil; auspiciar el aumento del ingreso de los productores de bajos recursos.
- 17.- Desarrollo Industrial del Café Mexicano, S.A. - Fomentar la industrialización del café.
- 18.- Exportaciones Mexicanas, S.A. de C.V. (EXMEX). - Realizar exportaciones mexicanas.
- Mejorar las condiciones de las exportaciones del sector público en México.
- 19.- Exportadora e Importadora de Minerales, S.A. de C.V. (EXIMIN). - Exportar e importar, así como comprar y vender en el mercado doméstico o internacional los siguientes artículos: minerales metálicos y no metálicos, metales porosos y no porosos y productos manufacturados de los mismos.

| ENTIDAD | PRODUCTO O SERVICIO |
|---|---|
| 20.- Fideicomiso Comisión Pro - ductora Conasupo para el mejoramiento social. | - Comercializar productos de consu - mo popular. |
| 21.- Impulsora del Pequeño Co - mercio, S.A. de C.V. | - Impulsar el desarrollo del Peque - ño Comercio. |
| 22.- Impulsora y Exportadora Na - cional, S. de R.L. de C.V. (IMPEXNAL). | - Comercializar en el exterior pro - ductos agrícolas, actuando como agente para la exportación de - miel de abeja y otros productos. |
| 23.- Instituto Mexicano de Co - mercio Exterior (IMCE). | - Fungir como órgano de consulta - en materia de Comercio Exterior. - Informar a los productores, comer - ciantes, distribuidores y exporta - dores en la colocación de artícu - los y presentación de servicios - en el mercado internacional. |
| 24.- Instituto Nacional del Con - sumidor. | - Informar y capacitar al consumi - dor en el conocimiento y ejerci - cio de sus derechos; orientar al consumidor; auspiciar hábitos de consumo. |
| 25.- Instituto Mexicano del Café. | - Promover y difundir en el país - los sistemas de cultivo, benefi - cio e industrialización del café; organizar y ejecutar tácticas re - gulatorias de oferta y demanda de café; fomentar la organización de servicios de almacenamiento de ca - fé; establecer en el extranjero - representaciones a beneficio del interés cafetalero de México (16). |
| 26.- Impulsora del Pequeño Comer - cio, S.A. de C.V. | - Distribuir al mayoreo y medio ma - yoreo productos de consumo final básica y populares; mejorar las condiciones de abasto, distribu - ción y venta de productos de con - sumo final básicos y populares; - estimular la producción de produc - tos básicos y consumo popular; fo - mentar el establecimiento y desa - rrollo de unidades productivas y comerciales relacionadas con el - pequeño y mediano comercio; promo - ver y celebrar actos, contratos, servicios y operaciones relaciona - das con el pequeño y mediano comer - cio. |

| ENTIDAD | PRODUCTO O SERVICIO |
|---|--|
| 27.- Industrias Conasupo, S.A. de C.V. | - Producir y comercializar productos alimenticios; harina de maíz; harina de trigo; grasas, aceites; alimentos balanceados. |
| 28.- Leche Industrializada Conasupo, S. A. de C. V. | - Producir y comercializar leche y derivados; reconstituida, evaporada, en polvo, para lactantes y fresca. |
| 29.- Maíz Industrializado Conasupo, S. A. de C. V. | - Producir y comercializar derivados de maíz (harina de maíz). |
| 30.- Trigo Industrializado Conasupo, S.A. de C.V. | - Producir y comercializar derivados de trigo - pan (bolillo, pan blanco, pan de dulce). |
| 31.- Procuraduría Federal del Consumidor. | - Representar los intereses de la población consumidora; estudiar y proponer medidas encaminadas a la protección del consumidor; denunciar ante las autoridades competentes las violaciones de precios, pesas, etc. que lleguen a su conocimiento; conciliar diferencias entre proveedores y consumidores. |
| 32.- Tapetes Mexicanos, S. A. | - Producir y comercializar tapetes anudados a mano. |

2.- MARCO SECTORIAL.

El proceso de la Sectorización en el ámbito de la Administración pública Federal forma parte de la primera y segunda etapa de la Reforma Administrativa y que tiene su marco jurídico en la "Ley Orgánica de la Administración Pública Federal", publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 29 de diciembre de 1976, así como también los demás instrumentos legislativos a la fecha promulgados. En consecuencia, la Administración Pública Paraestatal, Organismos Descentralizados, Empresas de Participación Estatal, Instituciones Nacionales de Crédito, de Segu-

ros y Fianzas, Organismos Auxiliares y Fideicomisos Públicos entrañan a partir de 1977 una serie de cambios de estructuras de transferencia de responsabilidad y de creación de nuevas obligaciones que demandaron una nueva concepción.

Por lo anterior cito algunas transformaciones que se han dado:

A) Cambio de denominación de la Institución (Secretaría).

| A N T E S | ACTUALMENTE |
|--|---|
| Secretaría del Patrimonio Nacional. | Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial. |
| Secretaría de Obras Públicas | Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas. |
| Secretaría de Industria y Comercio | Secretaría de Comercio. |
| Secretaría de la Presidencia | Secretaría de Programación y Presupuesto. |
| Secretaría de Agricultura y Ganadería. | Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos. |
| | Secretaría de Pesca.* |

B) Agregaciones y desagregaciones de estructuras orgánicas funcionales:

| A N T E S | ACTUALMENTE (17) |
|---|--|
| Dirección General de Bienes Muebles (Secretaría del Patrimonio Nacional). | Dirección General de Bienes Muebles (Secretaría de Comercio). |
| Dirección General de Adquisiciones (Secretaría del Patrimonio Nacional). | Dirección de Normas de Adquisiciones (Secretaría de Comercio). |

* Institución de nueva creación D.O.F.6 Enero 19 82

C) Adecuaciones o disposiciones jurídicas, como son:

- La Ley General de Bienes Nacionales
- Ley de Adquisiciones.

Como resultado del acomodamiento en el seno de la Administración Pública existe una nueva infraestructura administrativa en forma ordenada que permite la coordinación y la racionalización del proceso administrativo dentro de un todo en el Sector Público, a fin de buscar la eficiencia, eficacia y congruencia en la realización de sus objetivos dentro de un marco a nivel institucional, subsectorial y sectorial.

Cada Sector Administrativo se integra por un coordinador de Sector y por un grupo de entidades paraestatales que han quedado bajo su coordinación lo que significa que hay sectores tanto administrativos como Secretaría de Estado y Departamentos Administrativos, es decir, dieciocho.

En efecto, el artículo 50 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, faculta al Presidente de la República para constituir Sectores Administrativos a través del agrupamiento de las entidades paraestatales bajo la coordinación de una Secretaría de Estado o Departamento Administrativo y el 51 del mismo ordenamiento otorga atribuciones a los coordinadores de Sector para planear, coordinar y evaluar la operación de las entidades bajo su responsabilidad de las distintas instancias institucionales en el modelo operativo de la Sectorización.

En suma, la Ley Orgánica contempla y ordena que las actividades de las dependencias centralizadas y entidades paraestatales de la Administra-

ción Pública Federal "deben realizarse en forma programada y tomando siempre en consideración los objetivos y metas que se establezcan en el Plan de Gobierno". (18)

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal ha logrado lo siguiente:

- 1.- Dar unidad y coherencia a la Administración Pública Federal al considerar dentro de sus ordenamientos a las entidades paraestatales y no sólo a las dependencias centralizadas como ocurría con sus predecesoras llamadas "Ley de Secretarías y Departamentos de Estado".
- 2.- Que las actividades de la Administración Pública Federal se conduzcan en forma programada para la cual estructuran un sistema integrado de planeación (programación, presupuestación-información, estadística, control, evaluación y financiamiento), que tienen como núcleo a la Secretaría de Programación y Presupuesto y para efectos de financiamiento a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a estas Secretarías se les ha denominado convencionalmente de apoyo global.
- 3.- Determinar el papel que corresponde a las Secretarías de Estado y Entidades Paraestatales en el proceso integrado de planeación y en la instrumentación de sus programas.
- 4.- Señalar lo que se refiere a las Entidades Paraestatales que sus relaciones con el Ejecutivo Federal y con las Secretarías de orientación y apoyo globales deben efectuarse a través del coordinador sectorial respectivo.

2.1.- ACCION MACROADMINISTRATIVA.

Cada Institución pública (Secretarías de Estado, Entidades Paraestatales, Instituciones Auxiliares de Crédito, Fideicomiso, etc.), al procesar sus acciones internas tenemos como resultado productos y/o servicios, éstos se caracterizan por ser fines últimos, en otras palabras, fines institucionales por cada institución pública.

Este producto y/o servicio producido sirve como apoyo dentro de un Sector para la consecución de otro, es decir, es el enlace de un medio para la consecución de un fin último.

"Existen relaciones interinstitucionales por las cuales el producto de ciertas entidades públicas se convierten en insumos para las demás y el de otros permanece o se consolida como producto social. El análisis de estos procesos de transformación o convalidación de fines institucionales en medios sociales es macro-administrativo". (19)

2.1.1.- FORMULACION DE LA POLITICA SECTORIAL.

En el plan global de desarrollo que es instrumentado por la actual administración del Presidente José López Portillo, contempla las demandas sociales prioritarias del país, las cuales son emanadas por el grupo social que son: los alimentos, Seguridad Social, Vivienda, Trabajo, Educación y Energéticos. Para llevar a efecto el procesamiento de dichas demandas y lograr realizar bienes y servicios que satisfagan las necesidades prioritarias de la población; existe una política sectorial para cada Sector, conformándose de esta manera; la Política Educativa, la Política Comercial, la Política de Seguridad Social, la Polí-

tica Industrial, entre otras.

"La responsabilidad por la formulación de dicha política sectorial es intrínsecamente política, queremos sólo indicar que la fijación de la política industrial de un país supone una acción social de naturaleza política y por tanto que los encargados de formular son órganos primigeniamente políticos (poderes del Estado, niveles de gobierno, partidos y grupos de presión entre otros), esta política de Sector de cualquier naturaleza tiene como finalidad la de integrar un conjunto de acciones coherentes de prioridades capaces de optimizar a nivel nacional la relación insumo-producto del conjunto de las instituciones sectorializadas". (20)

Por lo anterior expuesto, tenemos que la política comercial la constituye el Sector Comercio y su responsable es la cabeza de Sector, en este caso, es la Secretaría de Comercio. Esta política, se encuentra inscrita en el "Plan del Sector Comercio" y que tiene como principales puntos:

1.- "Asegurar a toda la población del país particularmente a los grupos de menor ingreso y a los que habitan en regiones y localidades marginadas el avance de los bienes y servicios socialmente necesarios a precios accesibles".

2.- "Incrementar la eficiencia y la eficacia de los sistemas comerciales del país".

3.- "Procurar que la población haga un mejor uso de sus recursos en adquisición de los bienes y servicios necesarios y asegurar

el cumplimiento de los derechos del consumidor".

4.- "Contribuir al mejoramiento de la balanza comercial con el exterior, de acuerdo con las políticas y metas generales del desarrollo del país y de generación de empleos" (21).

2.1.2.- EJECUCION DE LA POLITICA SECTORIAL.

La ejecución de la Política Sectorial, se da a través de tres Instancias (22).

- A.- La Descentralización Política
- B.- La Descentralización Administrativa
- C.- La Desconcentración

Referente a Descentralización Política, los responsables que formulan la Política Sectorial, se encuentran frente a instituciones públicas con Autonomía Política, por lo que solo pueden y deben recomendar, - persuadir, estimular, o incentivar; pero no imponer una política de - terminada.

La Descentralización Administrativa, la naturaleza de sus productos finales está impuesta por la autoridad política Sectorial, tendrá que ajustarse a las pautas básicas que se contemplen a fin de llegar a definir la naturaleza de sus producto-servicios.

La Desconcentración, en la ejecución de la Política Sectorial, cual - quier entidad centralizada o descentralizada puede desconcentrar sus órganos, limitando así la labor del centro a actividades de planea - miento, coordinación y control.

En este inciso se han seguido diferentes criterios dentro del ámbito de la Administración Pública para llevar a cabo la desconcentración.

Como primer criterio tenemos que significa el establecimiento de oficinas en el interior de la República para atender la demanda de los Usuarios y de los servicios ó funciones gubernamentales, pero sin la transferencia a estas oficinas de la capacidad de tomar decisiones, en este caso, las oficinas centrales siguen llevando el peso de las funciones, pero evitan al público usuario la necesidad de movilizarse hacia la capital.

Como segundo criterio, las áreas de competencia desconcentran sus ser vicios al igual que en el caso anterior, pero con transferencias de algunas facultades de decisión.

Y como tercer criterio lo constituye las Unidades Multifuncionales, en que se realizan todas las funciones que corresponden al Ramo ó al guna de las áreas de éste, pero donde se rompe la línea jerárquica entre quienes estén en el interior de la república y las oficinas - centrales realizándose todo por medio de Representante Estatal o Je- fe de las Oficinas desconcentradas que responde solo a los niveles - más altos de la Institución (Secretaría, Oficialía Mayor) y que reci ben su designación el titular del ramo, en este caso los recursos - asignados directamente a las unidades desconcentradas.

En el Sector Comercio, existen Instituciones que cuentan con diver- sos órganos desconcentrados:

Industrias Conasupo, S. A. de C. V., tiene como ubicación geográfica

6 gerencias regionales que se localizan en Coahuila, Distrito Federal, Durango, Jalisco, Nvo. León, Sonora y 7 Plantas, Baja California, Durango, México, Nvo. León, Sonora, Tamaulipas. Respecto a la Leche Industrializada Conasupo, S.A. de C.V., tiene una oficina matriz en México, coordinaciones regionales Jalisco. El Maíz Industrializado Conasupo, S. A. de C. V. oficina matriz en México, 2 Gerencias Regionales, Jalisco, Veracruz, 5 Plantas: Chiapas, Jalisco, México 2, Sinaloa, Trigo Industrializado Conasupo, S.A. de C.V., oficina matriz Distrito Federal. Café y Cafeterías de México, S.A. de C.V. oficina matriz, Distrito Federal, Cía. Nacional de Subsistencias Populares, oficina matriz, Distrito Federal, 81 Direcciones en toda la República. Distribuidora Conasupo del Centro, S.A. de C.V., oficina matriz, Jalisco, ocho sucursales Aguascalientes, Colima, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Nayarit, Querétaro y Zacatecas. Distribuidora Conasupo Metropolitana, S.A. de C.V., oficina matriz, Distrito Federal, 3 sucursales, Distrito Federal, Hidalgo y México. Distribuidora Conasupo del Noroeste, S.A. de C.V., oficina matriz Sonora, 6 sucursales, Baja California, Baja California Sur, Sinaloa 2 y Sonora 2.

Distribuidora Conasupo Norte, S.A. de C.V., oficina matriz, Nvo. León, 6 sucursales, Coahuila, Chiapas, Durango, Nvo. León, San Luis Potosí, Tamaulipas. Distribuidora Conasupo del Sureste, S.A. de C.V., oficina matriz, Tabasco, 6 sucursales, Campeche, Chiapas, 2, Quintana Roo, Tabasco y Yucatán. Distribuidora Conasupo del Sur, S.A. de C.V., oficina matriz Puebla, 8 sucursales, Guerrero, Morelos, Oaxaca, Puebla, Tlaxcala, Veracruz 3. Instituto Mexicano del Café,* oficina matriz, Veracruz, 9 Delegaciones, Chiapas, Guerrero, Nayarit, Oaxaca, San Luis

*Dejó de pertenecer al Sector Comercio. Reglamento Interior del Trabajo. Secretaría de Comercio. Enero 1979.

Potosí, Veracruz 3. Impulsora del Pequeño Comercio, S. A., oficina matriz, Distrito Federal, 18 sucursales, Coahuila 2, Chiapas, Chihuahua 2, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Nayarit, Puebla, Querétaro, San Luis Potosí 2, Tabasco, Tamaulipas 2, Veracruz. Comisión Nacional del Cacao, oficina matriz, Distrito Federal, 6 representaciones, Chiapas 3, Tabasco 2, Veracruz. Almacenes Nacionales de Depósito, S. A. oficina matriz, Distrito Federal, 6 sucursales Chiapas, Guanajuato, Jalisco, Nvo. León, Puebla y Sonora. Bodegas rurales Conasupo, S. A. de C. V., oficina matriz, Distrito Federal, 31 Jefaturas Estatales en toda la República. Comisión Nacional del Maíz para el Consumo Humano, S. A. de C. V., oficina matriz, Distrito Federal, 9 oficinas regionales, Coahuila, Chiapas, Guanajuato, Jalisco, Morelos, Nvo. León, Sonora, Veracruz, Yucatán. Instituto Nacional del Consumidor, oficina matriz, Distrito Federal. Procuraduría General del Consumidor, oficina matriz, Distrito Federal, 25 Delegaciones en toda la República, excepto en Campeche, Colima, Nayarit, Quintana Roo, Tlaxcala y Zacatecas.

2.1.3.- MODALIDADES SECTORIALES.

Las instituciones pueden no pertenecer íntegramente a un solo Sector, sino a varios, bien porque sus productos-servicios caigan bajo la jurisdicción de distintas políticas sectoriales, es decir la dispersión sectorial puede ser incidental.

La dispersión puede ser consustancial con naturaleza misma de la entidad, hay empresas públicas guiadas expresamente para cumplir fines pertenecientes a diversos sectores, un caso típico son las corporaciones regionales de desarrollo encargadas de promover en zona geográfi-

ca de influencia varias o casi todas las actividades de desarrollo económico y social, construyen escuelas, hospitales, viviendas, caminos, aeropuertos, etc. Existe la Coordinación General de Proyectos de Desarrollo adscrita a la Presidencia de la República, cuyas funciones son de naturaleza multisectorial ya que coordina con diversas Secretarías de Estado y Organismos Descentralizados del Sector Público, Proyectos Industriales como son los de Altamira, Coatzacoalcos Veracruz; Salina Cruz, Oaxaca, los cuales buscan la modernización del país desde el punto de vista del bienestar social (incrementar el nivel de vida de la población, crear fuentes de trabajo, etc.). También existen proyectos Regionales los cuales se caracterizan por mejorar los sistemas de comercialización, desde la producción hasta la distribución mediante la creación y establecimiento de Centros de Acopio. (23).

3.- SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.

"Los sistemas administrativos se definen como el conjunto armónico y coherente de normas, órganos y procesos destinados a proveer a las Instituciones Públicas de los insumos necesarios para cumplir eficientemente sus fines institucionales. Al igual que los Sectores, son un concepto analítico y macroadministrativo, formado por un conglomerado de órganos centrales e institucionales. En consecuencia, se gobiernan y no se administran". (24).

Dentro del esquema conceptual de la Administración Pública Federal su organización a nivel macro (Sectores y Sistemas) y microadministrativo (Instituciones Públicas) y la adecuación de los procedimientos a

las funciones a cumplirse son considerados partes integrales del Sistema de Planeación, el cual viene siendo así los insumos formales del esquema normativo.

Los sistemas administrativos se caracterizan en la peculiaridad de su organización. En el caso de la Administración Pública de México, los sistemas administrativos tienen naturaleza institucional, ya que constituyen Instituciones Públicas (Secretaría Programación y Presupuesto y Secretaría de Hacienda y Crédito Público). Por otra parte existen órganos de línea adscritos dentro de la misma Institución Pública (Secretaría de Comercio - Dirección General de Normas sobre Adquisiciones y Dirección General de Bienes Muebles).

Los sistemas son macroadministrativos porque el radio de acción se extiende a una constelación de Instituciones (Secretarías de Estado y Entidades Paraestatales), a través de los puentes que existen entre éstas y las correspondientes oficinas auxiliares de cada Institución Pública cubierta por el sistema. De tal suerte que mediante este modelo las oficinas institucionales quedan definidas como órganos auxiliares de la Institución Pública correspondiente.

"Dentro del sistema hay un órgano central, que tiene la responsabilidad de coordinar todas las partes componentes de su propio sistema, ésto lo hace a través de normas técnicas"(25).

"Las Oficinas Sectoriales son órganos del Sector; su misión genérica es asesorar en la formulación de la política sectorial, facilitarle los mecanismos de su evaluación. Entre sus funciones típicas pueden

figurar las de elaborar el diagnóstico y plan de desarrollo del Sector, evaluar los proyectos de inversión preparados por las entidades que lo integran, participar en el proceso de formulación del presupuesto funcional en cuanto a las metas u objetivos a lograrse con los respectivos programas presupuestarios a diferencia de las oficinas institucionales de planeamiento cuyas tareas se restringen a la problemática del proceso generencial" (26).

Al principio de este Capítulo plantee que las instituciones públicas a nivel global de la Administración Pública no constituyen sino partes componentes del todo y casi siempre son generadas por un proceso de agregación. Es necesario, por tanto, visualizar cómo se complementan las actividades de las diferentes instituciones tanto en términos de: (27).

- a) sus actividades sustantivas, operativas ó de conversión.
- b) sus insumos comunes que se integran en macrosistemas de apoyo, bien se trate de actividades auxiliares (mantenimiento) o de asesoría (adaptación).

3.1.- ACCIONES ADJETIVAS.

"Los sistemas administrativos comunes o macrosistemas de apoyo, cuando estas funciones se refieren a tareas de apoyo administrativo (dirección, adaptación y mantenimiento) que son comunes a todos los ramos se pueden estudiar como sistemas administrativos integrales o macrosistemas de apoyo, Tal sería el caso de la programación y el presupuesto; la administración de personal; la asesoría jurídica; las estadísticas; los recursos materiales; los archivos; y la contabilidad,

entre otros". (28).

Por esta razón los sistemas de apoyo encuentran un terreno funcional - común del que pueden derivar refinamientos técnicos posibles con relación a investigaciones, capacitación y consultoría especializada, etc. Es decir, cabe distinguir entre los de naturaleza técnica y los propiamente administrativos y logísticos (asesores y auxiliares) ya sean de orientación y apoyo global o de ámbito generalizado.

En este sentido, cabe señalar que los instrumentos de la Reforma Administrativa se orientan en acciones de apoyo administrativo tomando en cuenta que la Secretaría de Programación y Presupuesto dentro del ámbito del Sector Público es la Institución de apoyo global en materia de Programación, Presupuestación, Información, Estadística, Evaluación, etc., porque determina las normas y procedimientos e integra los planes parciales, correspondiéndoles a las unidades sectoriales su traducción a programas más precisos.

"Las unidades centrales de planificación, de reforma administrativa, de presupuesto y de personal, son fundamentalmente - servicios de estado o plana mayor - (Staff) y, como tales, han de estar a las órdenes y en relación jerárquica directa de la Presidencia de la República o del jefe del órgano ejecutivo, tienen funciones: asesoras, de información, de supervisión por encargo del jefe de órgano ejecutivo, y de infiltración de ideas, por la autoridad técnica que tienen y por la capacidad de convencimiento que han de desarrollar sobre las unidades sectoriales componentes del sistema. (29).

3.2.- ACCIONES SUSTANTIVAS.

Básicamente los sistemas sustantivos con los cuales más directamente se asocia la acción del gobierno - aquellos cuyas denominaciones corresponden a las de los bienes y servicios producidos por la Administración Pública en cumplimiento de los fines declarados del Estado - (30).

Dentro del esquema metodológico del Sistema, la naturaleza de estas acciones las podemos identificar en el momento en que transforma los insumos, es decir, durante el proceso de conversión.

A continuación menciono algunas acciones sustantivas:

SUSTANTIVO: (propias del giro de la entidad, directamente orientadas a los objetivos institucionales).

- Ingeniería
- Producción
- Comercialización
- Servicio al Consumidor
- Control de Calidad

Los sistemas sustantivos se caracterizan por la relación de interdependencias que condiciona el funcionamiento armónico de todos y cada uno de ellos. El funcionamiento de uno cualquiera de ellos, nutre a estos últimos o algún otro. El funcionamiento deficiente o de eficiencia descompensada con el resto por parte de alguno de ellos, produce desajustes en el conjunto, lo que puede traducirse en capacidad disminuida para el logro de los objetivos globales. Por otro lado,

es bien importante identificar que dentro del sistema sustantivo cuál es el que tiene mayor prioridad, es decir, con relación a los objetivos que se quieren alcanzar a través de la Administración hace falta responder: Cómo y en qué medida contribuyen al logro de tales objetivos.

En este capítulo hemos analizado las consecuencias actuales -- que han dado como resultado el de llevar a cabo el proceso de modernización del aparato público federal. Ahora bien, conviene señalar las necesidades que originaron esta modernización.

Tenemos como punto de partida, que la Comisión de Administración Pública (CAP), a través de los documentos "Informe sobre la Administración Pública Federal" y "Bases para el Programa de Reforma Administrativa Federal 1971-1976" y aún más recientemente "Programa de Gobierno" , del 10. de diciembre de 1976, son parte de los antecedentes para plantear una reestructuración de la administración pública mexicana apoyada en una reforma administrativa que llevará al país a un desarrollo económico y social, teniendo como eje principal a la programación.

Los informes elaborados por la Comisión de Administración Pública ya señalaban la problemática a nivel global de la organización gubernamental.* De ahí la reforma administrativa sienta las bases para la programación, presupuestación, control y evaluación de las actividades de la

* En documento "Informe sobre la Administración Pública Federal" y "Bases para el Programa de Reforma Administrativa Federal 1971-1976". Se menciona que la Administración Pública Federal, como un cuerpo vegetativo, su crecimiento adoleció de una adecuada y suficiente programación y congruencia, duplicación de funciones y responsabilidad.

administración pública federal en su conjunto introduciendo modalidades favorecedoras del proceso de planeación.

La reestructuración pretende convertir al complejo aparato ad ministrativo en un instrumento racional con responsabilidades claras y precisas, que responda real y efectivamente a las demandas de la pobla-
ción.

En este sentido, el programa de reforma administrativa cuenta - con cinco objetivos globales para 1976-1982 cuyo contenido son: político, económico y social sustentados en la promulgación de nuevas normas jurí--
dicas -Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Ley de Presu-
puesto, Contabilidad y Gasto Público, Ley Federal de Deuda Pública y o -
tras.-

Los cinco objetivos globales son los siguientes:

1.º Organizar al gobierno para organizar al país, mediante u-
na reforma administrativa, que contribuya a garantizar institucionalmente
la eficiencia, la congruencia y la honestidad en las acciones públicas.

2.- Adoptar la programación como instrumento fundamental de go-
bierno, para garantizar la congruencia entre los objetivos y las acciones
de la administración pública federal, precisar responsabilidades y facili-
tar la oportuna evaluación de resultados.

3.- Establecer un sistema de Administración y desarrollo del =
personal público federal.

4.- Contribuir al fortalecimiento de nuestra organización polí-
tica y del federalismo en México.

5.- Mejorar la administración de justicia.

Para efectos de esta investigación nos ubicamos en los dos primeros objetivos: el primero, está dividido en dos etapas, una se refiere a la instrumentación de lineamientos y mecanismos de congruencia institucional, la otra etapa comprende la sectorización. Esta última, constituye a las dependencias centralizadas en unidades de responsabilidad sectorial, facultándolas para orientar y conducir la planeación, coordinación, control y evaluación de la operación y el gastode las entidades para esta tales (LOAPF, Arts. 50 y 51).

El segundo objetivo se refiere a tres puntos básicos: establecer sistemas y procedimientos administrativos que permitiesen formular los planes sectoriales y regionales; establecer los sistemas y procedimientos administrativos que permitan instrumentar la programación del gasto público, cada entidad cuenta con una unidad encargada de planear, programar, presupuestar, controlar y evaluar sus actividades; y en materia de seguimiento y evaluación, diseñar los sistemas y mecanismos administrativos destinados a evaluar permanentemente los resultados.

De esta forma, durante el proceso de reestructuración, se da la consolidación de la nueva Secretaría de Comercio con los instrumentos esenciales de política, como son: tarifas, precios máximos, precios de garantía, normas de comercialización, programas de comercialización al menudeo y medio mayor, el comercio exterior; se operan de manera conjunta los aranceles y precios oficiales, los permisos de exportación, al igual que los estímulos a la exportación.

Con ello se pretende vincular, integral y estructuralmente la actividad comercial: los procesos de distribución, la orientación de los consumidores, la movilidad de los precios, la autosuficiencia alimentaria y el Comercio exterior.*

*Aspecto que se menciona más detallado en el siguiente capítulo.

La administración pública federal en este sentido cuenta con una dependencia especializada en las actividades comerciales, por lo -
- cual se jerarquizan y cuantifican las metas específicas dentro del Sec -
- tor Comercio * y en relación a las actividades productivas conexas.

El proceso de agrupación sectorial, la SECOM tiene atribuciones para dirigir sus políticas y lograr ventajas de la siguiente manera:

- a) Mantener el grado de especialización y desconcentración operativa que requiere la comercialización de determinados productos, etapas del proceso y servicios de apoyo.
- b) Facilitar la implantación de mecanismos eficaces, aunque -
- por ello más complejos, de control y adecuada asignación de recursos financieros en el sector comercial, como lo es el presupuesto por programa.
- c) Contar con elementos de evaluación suficientes para cancelar recursos o programas que no cumplen razonablemente con los propósitos para los que fueron creados o que su existencia resulta duplicatoria al integrar en su conjunto la -
- política comercial.
- d) Contar con la capacidad de acción necesaria para inducir o realizar directamente, si es necesario, con eficacia y opor
-
- tunidad, en los momentos que se requieran determinadas funciones de abasto y comercialización que convengan al interés público.

* Aspecto que se menciona en el siguiente capítulo.

- e) Facilitar el logro de los propósitos programados para nuevos proyectos de abastecimiento, complejos en su operación y riesgosos para el prestigio empresarial del Estado si se fracasa, como son los de las centrales de abasto.
- f) Empezar una cuidadosa y exhaustiva revisión de la estructura jurídica que regula la actividad comercial del país, para actualizarla de acuerdo a las exigencias que le imprime el dinamismo de este sector.

El propósito de este capítulo fue adoptar la tesis del modelo tridimensional, efectuando un ejercicio analítico para demostrar el desarrollo del modelo sectorial en el caso de México, teniendo con ello los siguientes resultados:

- Se estudia a la administración pública federal, desde tres distintas dimensiones que se complementan mutuamente, tanto en cada una de sus instituciones - consideradas individualmente -, como agrupando sus resultados en formas o convenciones globales. Es decir, se logra realizar el análisis microadministrativo y macroadministrativo, tomando en cuenta la acción de conjunto del Sector Público.

- Proporciona un esquema completo que visualiza las actividades de las diferentes instituciones públicas en términos de:

- 1.- Sus actividades sustantivas, operativas o de conversión y que constituyen sectores de actividad económica y social.

- 2.- Sus insumos comunes que se integran en macrosistemas de

apoyo, bien se trate de actividades auxiliares o de asesoría. Es decir, se pueden estudiar como sistemas administrativos integrales de apoyo, tal sería el caso de la programación, presupuestación, evaluación y productividad cada uno de estos sistemas constituye una configuración articulada * y flexible de unidades relativamente autónomas que cuando persiguen una finalidad común, deben -- buscar armonía entre sus acciones, ésta coordinación generalmente se realiza con el auxilio de uno o varios órganos. Esto último es muy importante destacarlo ya que a través de los sistemas administrativos de apoyo se busca una adecuada coordinación sectorial.

Al tocar el aspecto de la coordinación sectorial, estamos hablando de una coordinación administrativa, que en este caso, se han observado graves problemas en el ámbito del sector público federal, uno de ellos ha sido la falta de sensibilización o concientización por parte de los funcionarios públicos que se encuentran en ambos extremos, es decir, del lado de la coordinación sectorial y por otra parte las que son coordinadas; ocasionando con ello, que se antepongan antes que nada los intereses personales sobre los institucionales.

Otro de los problemas permanentes en la administración pública es el ejemplo que se suscita entre entidades paraestatales adscritas a un determinado sector, ya que algunas de estas entidades por tener un peso económico y político fuertes no respetan la coordinación sectorial, teniendo como consecuencia la ineficiencia administrativa y ello se refleja en

* Se muestra su proceso de articulación en el siguiente capítulo.

los siguientes puntos:

- duplicación de funciones
- despilfarro de recursos
- divergencia de criterios y objetivos
- falta de objetivos claros y racionalmente definidos
- falta de una estructura organizativa que propicie la integración de los esfuerzos
- deformación en cuanto a una asignación racional de recursos congruentes con la jerarquización de objetivos
- se adolece de una dirección basada en planes y programas.

CAPITULO I

- (1) Jiménez Castro Wilburg. Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. México. Ed. F.C.E. Pág. 160.
- (2) Idem. Pág. 164.
- (3) Idem. Pág. 165.
- (4) "Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. México. 1970, Ed. Porrúa. Pág. 13.
- (5) Idem. Artículo 14. Pág. 10.
- (6) Idem. Artículo 15. Pág. 11.
- (7) Idem.
- (8) Jiménez Nieto Juan Ignacio. Política y Administración. Madrid. Ed. Tecnos. Pág. 24.
- (9) Obedece la clasificación a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, México, Ed. Porrúa. Pág. 16.
- (10) Jiménez Nieto Juan Ignacio. Política y Administración. Madrid. Ed. Tecnos. Pág. 33.
- (11) Idem. Pág. 33.
- (12) Jiménez Castro Wilburg. Administración Pública para el Desarrollo Integral. México, Ed. F.C.E. Pág. 275.
- (13) Jiménez Castro Wilburg. Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa, México, Ed. F.C.E. Pág. 218.
- (14) Idem. Pág. 276.
- (15) López Portillo José. Quinto Informe de Gobierno, anexo programático 11-A. 1980.
- (16) Entidad que dejó de pertenecer a la Secretaría de Comercio.
- (17) Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, México, Ed. Porrúa. Pág. 17.
- (18) Idem. Artículo 9º.
- (19) Jiménez Nieto Juan Ignacio. Política y Administración. Madrid. Ed. Tecnos. Pág. 38-39.

- (20) Idem. Pág. 38-39.
- (21) Plan Global de Desarrollo 1980-1982, México 1980. Ed. S.P.P. Pág.
- (22) Jiménez Nieto Juan Ignacio. Política y Administración, Madrid, Ed. Tecnos. Pág. 40-41.
- (23) Apuntes tomados de una conferencia dada por el Director General - de la Coordinación General de Proyectos de Desarrollo 27-IV-1981.
- (24) Jiménez Nieto Juan Ignacio, Política y Administración. Ed. Tecnos. Pág. 55.
- (25) Jiménez Castro Wilburg. Administración Pública para el Desarrollo Integral, México. Ed. F.C.E. Pág. 273.
- (26) Jiménez Nieto Juan Ignacio. Política y Administración. Ed. Tecnos Pág. 57.
- (27) Carrillo Castro Alejandro. Reforma Administrativa. Ed. INAP. - - Pág. 44.
- (28) Idem. Pág. 47.
- (29) Jiménez Castro Wilburg. Administración Pública para el Desarrollo Ed. F.C.E. Pág. 274.
- (30) Salinas Alberto. La Reforma Administrativa. Ed. F.C.E. Pág. 59-69.

CAPITULO I I.- EL ESTUDIO DE UN CASO SECTOR COMERCIO.

CAPITULO II.- EL ESTUDIO DE UN CASO SECTOR COMERCIO.

1.- PLAN DEL SECTOR COMERCIO 1980-1982 (ASPECTOS RELEVANTES).

La administración del C. Presidente José López Portillo ha creado un sistema de planeación nacional contenido en el Plan Global de Desarrollo y demás planes sectoriales como son: Plan Nacional de Desarrollo Urbano, el Plan Nacional de Desarrollo Industrial, el Plan Nacional de Desarrollo Pesquero, los Planes anuales del Sector Agropecuario y Forestal, el Plan Nacional de Comercio, el Plan Nacional de Comunicaciones y Transportes, etc. En ellos, se define lo que México aspira a ser, los cambios estructurales que se deben llevar a cabo, los cursos de acción que se deben tomar y la asignación de recursos necesarios para llevarse a cabo,

Por lo tanto, consiste en la definición de un modelo de desarrollo que plasme en si las aspiraciones nacionales, éstos se deben de identificar y jerarquizar de acuerdo a las condiciones históricas y socio-económicas pertinentes para su determinación. (1).

En términos generales, se trata de "promover un crecimiento alto y sostenido para dotar a todos los mexicanos de empleo y de los mínimos de bienestar en educación, salud, nutrición, seguridad social y vivienda. (2).

Los planes fijan objetivos generales para indicar las acciones que deben cumplir los sectores. En un esquema de esta naturaleza, se hace necesario aplicar a las instituciones de la administración pública, planes anuales que contengan toda la información que posibiliten la ejecución

de las acciones.

En la planeación los programas son sólo funcionales, en el sentido de que aún no están determinados los órganos a los que se asignen las funciones (3).

"La planeación es función preponderantemente analítica y una vez consumada, plantea el problema de - que hay que hacer, con - lo que hay que hacer". (4). Constituye la fase final, culminante y sintética cuando responde a las preguntas, Para qué?, cómo?, quién?, con qué?, dónde, - cuándo?, y cuánto?, a fin de aplicarlas a la acción o función de que se trate (5).

- objetivos (para qué)
- funciones (qué)
- políticas (todos los aspectos)
- procedimientos (cómo)
- personal (quién)
- material (con qué)
- medios financieros (cuánto)
- ubicación (dónde)
- tiempo (cuándo)

En suma la planeación es un proceso cuya validez se funda principalmente: (6)

- la participación de quienes tendrán la responsabilidad de llevar a cabo los planes.

- la retroalimentación de información derivada del análisis de las diferencias entre lo que sucede realmente y lo que se planea.
- Las medidas correctivas que se pueden ir tomando a efecto de no incurrir de nuevo en las desviaciones con respecto a lo planeado.

Dentro de la estrategia del Plan Global de Desarrollo, el Sector Comercio tiene relación con los distintos Planes Sectoriales.

Los objetivos centrales del Sector Agropecuario y Forestal (7) son:

- mejorar el nivel de vida de la población rural, mediante la creación de oportunidades de ocupación y el aumento de la productividad.

Este enunciado se vincula con el Sector Comercio en la medida que propone mayor eficiencia que se traduzca en la elevación de la productividad y del producto y por ende, en la disminución de las presiones inflacionarias y de la balanza de pagos, ocasionados por la oferta agrícola insuficiente.

- Integrar la producción, la distribución y el consumo de alimentos básicos dentro del Sistema Alimentario Mexicano, para lograr que garanticen la autosuficiencia de alimentos básicos e insumos a la industria de bienes de consumo popular y permitan una mayor independencia nacional; simultáneamente, equilibrar la producción de cultivos con mayores rendimientos por

hectárea que utilizan gran cantidad de mano de obra y generan divisas.

De este objetivo se desprende una interrelación, toda vez que el comercio liga a la producción y al consumo, cuyo alcance en gran parte determinará el éxito de la estrategia del Sistema Alimentario Mexicano.

- Generar y retener un mayor excedente económico para capitalizar al campo e intensificar el desarrollo de una capacidad tecnológica autónoma para aprovechar mejor los recursos naturales renovables y fortalecer la independencia del país.

La actividad agroindustrial es fundamental para la consecución del objetivo básico de la política comercial de la actual administración en lo que se refiere a la producción de alimentos básicos.

Los principales objetivos del Plan Nacional de Desarrollo Pesquero. (8) son:

- coadyuvar a mantener la autosuficiencia alimentaria y a elevar significativamente los niveles de empleo en todas las fases del proceso pesquero.

En este empeño, la actividad comercial participa en la distribución de pescados y mariscos en las zonas de menor desarrollo, para reorientar los hábitos de consumo.

- Lograr la redistribución del ingreso generado por la pesca y aumentar las divisas que aporta; propiciar un desarrollo regional equilibrado; y asegurar el mejor uso posible de los re

cursos humanos, naturales, financieros, de infraestructura y equipo, con base en un desarrollo tecnológico avanzado.

El Sector Industrial (9) considera, como objetivos primordiales:

- Reorientar la producción hacia los bienes de consumo básico.

La mayor producción de alimentos y otros bienes salario, permitirá apoyar la autosuficiencia alimentaria y lograr la distribución más racional de los productos de primera necesidad.

- Buscar el desarrollo en ramas de alta productividad, capaces de exportar y sustituir importaciones de manera eficiente.

En este aspecto, la interacción con el Sector Comercio permite el diseño concertado de una política arancelaria y de adquisiciones de bienes de capital, acorde con los objetivos generales del desarrollo.

- Equilibrar las estructuras del mercado, atacar la concentración oligopólica en las industrias más dinámicas y articular a la gran empresa con la mediana y pequeña.

Al equilibrar la estructura del mercado, el Sector Industrial coadyuva a la producción de bienes de primera necesidad originando una mayor oferta de básicos a precios accesibles.

El Plan Nacional de Desarrollo Urbano (10), considera como objetivo predominante la formación de sistemas urbanos integrados, entre los que sobresalen las zonas prioritarias destinadas a lograr un desarrollo nacional óptimo. El Programa de Desconcentración territorial de la Adminis-

Administración Pública Federal, que considera la ubicación o reubicación, en diversas ciudades del país de aquellas entidades de la Administración Pública Federal que puedan realizar sus funciones o crecer fuera del Valle de México.

Destaca el Programa de Equipamiento para la Comercialización que busca reestructurar e integrar las instalaciones existentes y completar las faltantes, para adecuarlas a las necesidades de un sistema eficaz de distribución de productos básicos perecederos.

El Sector Turismo (11) contribuye en forma importante a la economía nacional, a través de la captación de divisas.

Son relevantes las acciones coordinadas que realizan los Sectores Turístico y Comercial, en la vigilancia a los precios de los servicios y la protección a los derechos del consumidor, como medidas tendientes a incrementar el turismo social.

El Sector Transportes y Comunicaciones (12) establece como objetivos principales impulsar la integración nacional y facilitar las relaciones con los demás países; coordinar la política de transporte y comunicaciones con la política nacional de desarrollo regional; promover la transferencia de recursos de las zonas y estratos sociales privilegiados a las de mayores carencias; y, propiciar una equitativa distribución de los servicios entre la población del país.

De los objetivos del sector Educativo (13), resalta la necesidad de garantizar la enseñanza básica a toda la población. El Sector Comercio contribuye a su logro al participar en la distribución de útiles escola

res a las regiones más apartadas del país y vigilar los precios de estos productos,

En síntesis, el esfuerzo coordinado que se requiere para el logro de los grandes propósitos nacionales, significa un reto que la Administración Pública, así como la sociedad en su conjunto, afrontan con responsabilidad.

El Plan Global de Desarrollo comprende las siguientes acciones y metas para el Sector Comercio durante el período 1980-1982. (14).

ACCIONES

M E T A S

1.- MARCO LEGAL.

Revisar el marco jurídico del sistema nacional de abastos; elaborar la definición política y económica de los subsidios al consumo, así como precisar la participación de los particulares en dicho sistema.

2.- INFRAESTRUCTURA FISICA.

Eriger una nueva infraestructura física del sistema comercial para ampliar la red de bodegas y frigoríficos al servicio, establecer y operar una red integrada por mercados de origen, centrales de abasto y mercados de destino. En estrecha coordinación con el sector de obras públicas y con el de transportes y comunicaciones, coadyu-

var a la modernización de las vías de comunicación y a la agilización de los servicios proporcionados en los puertos y fronteras.

3.- SISTEMA NACIONAL DE CENTRALES DE ABASTO.

Crear un sistema nacional de centrales de abasto, integrado por un mecanismo de información sobre precios, mercados y calidades, para estimular la producción y facilitar la operación de los precios de garantía y los precios oficiales.

4.- SERVICIOS DEL ESTADO.

Fortalecer los servicios oficiales del Estado mediante la operación de reservas reguladoras y el abasto complementario de materias primas, insumos y productos básicos elaborados, así como otorgar apoyos operativos y financieros a la comercialización.

5.- BIENES BASICOS.

Ampliar y aprovechar íntegramente la capacidad instalada, especialmente la de la industria estatal, para la producción y distribución de bienes básicos, y reforzar, al mismo tiempo, los programas contenidos en el sistema alimentario mexicano para garantizar

la satisfacción de las necesidades de los grupos marginados; incrementar la diversidad, calidad y cantidad de los artículos marca "Alianza" y establecer programas uniformes de distribución.

6.- COMERCIALIZACION RURAL.

Reforzar los sistemas de comercialización; apoyar la comercialización tanto de productos del campo como de insumos, fortaleciendo y coordinando la participación del Estado a través de la capacitación campesina para la comercialización y el transporte la modernización de la actividad comercial participativa y la creación de módulos de servicio rural; vincular esta comercialización con la coordinación de dependencias del sector agropecuario, bienestar social y las comunidades rurales.

7.- PRECIOS.

Impulsar una política de precios que promueva la oferta de bienes de consumo básico y de insumos estratégicos, en concordancia con los objetivos de ampliación de los niveles de empleo y

de protección del ingreso real de los trabajadores.

- 8.- MODERNIZACION DEL COMERCIO. Procurar la modernización de las técnicas y los procesos comerciales, la transparencia de subsidios y la supresión de prácticas ilícitas, apoyar la modernización del pequeño y el mediano comercio, así como de las cooperativas de consumo y del comercio social, que permitan incrementar las actividades y reducir los costos de operación.

9.- SISTEMA DE MERCADO.

Reorganizar la operación de los mercados públicos; reforzar el sistema de mercado sobre ruedas con el objeto de evitar la intermediación y reducir el alza de precios.

10.- ZONAS FRONTERIZAS.

Continuar el proceso de integración del comercio de las zonas fronterizas con el sistema del resto del país.

M.- ADQUISICIONES DEL SECTOR PUBLICO.

Racionalizar el manejo de los recursos y los procedimientos de adquisiciones, almacenes y destino final de los recursos materiales del sector -

público. Especial énfasis se pondrá en el óptimo aprovechamiento del poder de compra del sector público.

12.- PROTECCION Y CAPACITACION DEL CONSUMIDOR.

Vigilar el cumplimiento de las normas de calidad, garantía y peso y, en general, reglamentar en forma más amplia la Ley de Protección al Consumidor; combatir prácticas monopólicas e informar y capacitar al consumidor, en particular a los grupos marginados, en una campaña vigorosa de orientación y educación, sobre los hábitos de consumo adecuados a sus necesidades y capacidad económica.

2.- PROCESO DE PROGRAMACION - PRESUPUESTACION.

2.1.- INSTITUCIONAL.

La Secretaría de Programación y Presupuesto establece los lineamientos y criterios para llevar a cabo el proceso de Programación - Presupuestación, atendiendo a la técnica del presupuesto por programa que en la presente administración y de acuerdo a la Reforma Administrativa, están aplicando las autoridades presupuestales del país, (Ver Anexo V).

En cumplimiento de estas medidas la Oficialía Mayor por conducto de la Dirección General de Programación Interna, actúa como apoyo a las Unidades Administrativas de la Secretaría de Comercio, coordinando el pro

ceso de Programación y Presupuestación proporcionándoles asesoría técnica para la integración de sus anteproyectos de programación - presupuesto. (Ver anexo V).

Consecuentemente, esta Dirección proporciona apoyo a las Unidades Administrativas para:

- A.- La definición de objetivos.
- B.- La determinación de programas.
- C.- La estructura programática.
- D.- Programación de actividades.
- E.- Programación presupuestal.

A.- DEFINICION DE OBJETIVOS. (Ver anexo No. 1 y su definición, Anexo IV).

Consiste en el análisis de las atribuciones dadas a las Unidades Administrativas por el Reglamento Interno de la Secretaría de Comercio, publicado en el Diario Oficial del día 23 de enero de 1979. De este análisis, se determinan las funciones a desarrollar por cada una de las Unidades, evitando duplicidad o interferencia de acciones, y buscando la congruencia de actividades para la consecución de objetivos.

B.- DETERMINACION DE PROGRAMAS. (Ver anexo No.11 y su definición Anexo IV).

Se realiza el análisis y la definición de los objetivos generales, en concordancia con los del Plan Global de Desarrollo, Plan Nacional de Comercio y Dependencias (Direcciones Generales, etc.), de este resultado, se diseña la estructura programática.

Los programas deberán caracterizarse por dos propiedades:

- flexibilidad
- posibilidad de agregación múltiple.

Una estructura de programas es flexible, si independientemente de las revisiones periódicas previstas, permite todo tipo de reclasificación de las categorías - con mayor o menor grado de agregación que la componen, así como el poder tomar en cuenta nuevos programas o eliminar aquellos que ya no sean necesarios. (15).

Los programas deberán de tener la facilidad de comprensión de dicha estructura a todos los niveles de la organización involucrada; implica así, rigor y simplicidad tanto en la redacción de rubros de la estructura como en los principios de sus articulaciones, y otra podría comprender la disponibilidad permanente de las series estadísticas necesarias a la cuantificación de los indicadores de los programas.

Es a partir de la Estructura Programática, donde el autoanálisis juega importante papel en el estado de congruencia, valorando prioridades y consolidando la programación para obtener una base segura para la incorporación de cifras que constituyan el Presupuesto Programático, mismo que a través de la evaluación de resultados, retroalimentará dicho proceso.

C.- ESTRUCTURA PROGRAMATICA. (Ver anexo No. III A y B).

La estructura programática es la infraestructura del proceso de Programación; ésta se compone del conjunto de programas aprobados para la Secretaría de Comercio y para las Entidades del Sector que inciden en

su presupuesto.

En este orden, "los programas se componen de grupos de actividades conducentes a un objetivo común más general. Para que cumplan tanto con los propósitos de la planeación de la Institución como de la economía en su conjunto; es necesario que los antecedentes, informaciones, cifras, índices, etc. que demuestren la actividad de la Institución, puedan presentarse en forma tal, que no solo estén al alcance de su directiva y al de las esferas gubernamentales, sino que puedan ser conocidos por todos los grupos, individuos, ciudadanos interesados en la gestión estatal" (16).

Para cumplir tales propósitos se sugiere en general una presentación que contenga por lo menos cuatro partes básicas (17).

- Descripción literaria.
- Metas o resultados.
- Recursos necesarios para cumplir el programa.
- Unidad o Unidades responsables del Programa.

Descripción literaria.- Esta parte está destinada a explicar el programa, subprograma, proyecto y actividad, de que se trate, señalando su contenido y dando a conocer sus antecedentes que se tuvieron en cuenta para estimar las metas establecidas.(Ver definiciones Anexo IV).

En esta descripción es necesario inducir cualquier antecedente o información que puede demostrar la utilidad o necesidad del programa.

Metas o resultados.- Se deben dejar claramente establecidas las metas, ya sean finales o intermedias, que se persiguen en el conjunto de actividades a realizar.

Recursos necesarios para cumplir el Programa.- En esta parte deben en tregarse los antecedentes propiamente programáticos presupuestarios, a saber: recursos humanos o materiales requeridos, su costo y su combinación.

Unidad o Unidades Responsables del Programa.- Se hace necesario determinar dichas unidades operativas para establecer su responsabilidad en la formulación y el cumplimiento de los programas que tengan a su cargo.

El programa produce un resultado final mensurable. Sin embargo, esto es más posible en algunos programas que otros. Por ejemplo: un programa de construcción de carreteras se traduce en determinado kilometraje de caminos, en tanto que un programa de investigación médica es difícil de medir e identificar.

El hecho de que no se obtenga un objeto mensurable no debe impedir el establecimiento de un programa que de otro modo satisface el criterio de ofrecer una base adecuada para evaluar lo que se ha realizado. (18).

D.- PROGRAMACION DE ACTIVIDADES.

Para programar es necesario contar con una visión total y panorámica de la realidad, y para ello cada una de las partes de la organización debe conocer e informar las necesidades determinantes; también debe -

saber de los programas particulares que pretende establecer para dichas aspiraciones.

Sobre la forma operativa para llevar a cabo programas, expresa lo siguiente John E. Landell. "Las posibilidades se refieren a las posibilidades actuales, personales y materiales, y pueden también incluir alternativas por ejemplo, la indicación de que determinado aumento de personal puede hacer factible realizar cierto volumen de trabajo, etc. Además puede expresar su opinión con respecto a lo que considere debe realizarse, con la debida exposición de motivos. Cada nivel intermedio debe resumir las informaciones obtenidas de su Institución con el propósito de hacerlas más aptas para una visión panorámica completa, pero no debe eliminar ninguna información sino en caso que la considere equivocada, debiendo sustituirla por la información correcta.

"Ni la Institución que suministra la información original, ni tampoco ningún nivel intermedio, deben eliminar nada debido a no existir la posibilidad de realizar la obra deseable o por considerar alguna obra inoportuna o inconveniente" (19). Es importante destacar, que "en la medida de lo posible, las Instituciones deben indicar las necesidades de personal y materiales para la realización de todas las obras deseables o de parte de ésta". Así mismo, "el inventario programático se realiza regularmente, una vez por año para la elaboración del presupuesto".

Además de todo lo anterior, para la formulación programática hay que considerar en una segunda etapa la proyección de las actividades hacia el futuro, tomando en cuenta para ello las tendencias históricas, eva -

luando los efectos probables con las acciones tendrán, tanto de carácter positivo como negativo.

No basta conocer sólo cuantitativa, sino también cualitativamente esas tendencias, es decir las causas que las originaron.

Los informes regulares de actividades y otros de diversa naturaleza pueden ser muy útiles para esos propósitos.

Félix A. Nigro sugiere las siguientes normas para la operación de programas: (20)..

"Un programa de operaciones debidamente planeado y escalonado que señale en términos generales o en detalle lo que debe hacerse y cuándo deberá estar hecho. Esto quiere decir que el Jefe debe tener una visión clara del futuro y programar de esta manera su trabajo".

La eficiencia del programa será determinada por:

- "la propiedad de los registros establecidos como base en trabajos ejecutados".
- "su conocimiento técnico de las funciones que administra".
- "su conocimiento de los planes y programas de otras oficinas con las cuales esté relacionado".

Cada nivel de una Institución debería planear, programar y considerar anticipadamente sus futuras actividades.

Estos planes deberían ser consolidados a fin de que el programa de una dirección se forme con los distintos programas de los departamentos y

que los programas de los departamentos estén constituidos por los programas consolidados de las secciones.

- Por esta razón, el proceso de programación de actividades en primer término se identifican los objetivos del programa y subprograma para definir los específicos de su Unidad Administrativa en este caso, para cada Dirección General se establece sus propios programas operativos que les den cumplimiento.

Para tal efecto, se desarrollan los siguientes pasos:

- Se analiza la estructura programática, identificando en el conjunto de programas aquéllos en los que participa la Unidad Administrativa correspondiente. En este caso es importante profundizar en lo que respecta a nivel institucional; tenemos que las Unidades Administrativas por citar algunas, la Subsecretaría de Comercio Interior integrada por las Direcciones General de Normas sobre Adquisiciones, Dirección de Bienes Muebles, Dirección General de Precios, Dirección General de Productos Básicos, Dirección General de Normas Comerciales y Dirección General de Protección al Consumidor, ahora bien, si el programa es de "Administración Integral de los Recursos del Sector Público, con los dos subprogramas "Normas sobre Adquisiciones y Almacenes del Sector Público" y "Control de Bienes Muebles del Sector Público". Las Direcciones Generales por su naturaleza y por las atribuciones conferidas inciden en el Programa. Por lo tanto, se define su propia estructura programática a fin de enmarcar dentro de un marco congruente los objetivos y actividades.

Si el objetivo es llevar el control de inventarios del Sector Público, busca los programas y subprogramas, actividades y metas para alcanzar el objetivo, Ejemplo:

NOMBRE DEL PROGRAMA: Control de Bienes Muebles Nacionales.

OBJETIVO: Controlar que las dependencias del Sector Público cumplan con las normas y procedimientos para el control de los inventarios.

ACTIVIDAD:

- 1.- Registro de inventario de los Bienes Muebles Nacionales.
- 2.- Trámite de bajas de bienes muebles.
- 3.- Realización de visitas de inspección.
- 4.- Vigilancia en la concentración de bienes muebles nacionales.

Como se muestra a este programa ya contiene sus actividades lo cual confirma que el desarrollo de programas y subprogramas se hace posible, a través de la realización de actividades afines, mismas que se conceptualizan como metas, es decir, son el resultado esperado de los programas y subprogramas en un período determinado, que deberán expresarse, preferentemente, en unidades cuantificables. La meta se compone de tres elementos:

- 1.- Descripción
- 2.- Unidad de medida
- 3.- Cantidad

Siguiendo con el mismo ejemplo que expusimos en las actividades tenemos el siguiente caso:

| <u>ACTIVIDAD</u> | <u>DESCRIPCION</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>CANTIDAD</u> |
|------------------|--|-------------------------|-----------------|
| 1 | Diseño del Sistema de Control de Inventarios. | Sistema | 1 |
| 2 | Bajas con responsabilidad y sin responsabilidad. | Solicitud de Baja | 1200 |
| 3 | Inspecciones. | Informe | 1500 |
| 4 | Custodia de bienes muebles concentrados. | Acta | 300 |

Las actividades producen resultados y/o productos en base a la cantidad que se calendariza anualmente. De esta manera profundizó en este ejemplo, por la importancia de definir y dejar cabalmente establecido que dentro del ámbito de cada unidad administrativa que conforman a cualquier institución se tiene la responsabilidad en cada uno de sus órganos de comprometerse en la realización de una actividad y que puede ser un Departamento, una Subdirección de área, Subdirección General y Dirección General.

E.- PROGRAMACION PRESUPUESTAL.

La asignación de recursos se inicia una vez que se han determinado los objetivos, programas, subprogramas y metas. El proceso de presupuestación consiste en estimar los recursos necesarios para la realización de las actividades que se pretenden desarrollar. Para tal efecto el gasto se clasifica en corriente y de inversión. El primero se refiere a las

erogaciones para cubrir al personal todo tipo de remuneraciones así como las realizadas en bienes y servicios que se consumen en el ejerci-cio y que no incrementan el patrimonio o capital de la dependencia.

El segundo, comprende todas las erogaciones destinadas a la adquisi-ción o creación de bienes que no se consumen en un ejercicio y que in-crementan el patrimonio o capital de la dependencia.

En la administración pública, la elaboración del presupuesto hace hin-capié en dos aspectos: el regularizable, que se refiere a los recur-sos ejercidos en el año inmediato anterior, a excepción de los pagos por una sola vez, y el de nuevas necesidades que consiste en determi-nar las asignaciones ocasionadas por la apertura de nuevos programas, incremento en las metas, etc.

En conocimiento de lo anterior se inicia la secuencia de pasos para elaborar el presupuesto.

- Inicie consultando el organograma de su Unidad Administrativa. Lo anterior permite determinar la plantilla de personal que lleva a cabo las actividades y podrá diferenciar los distintos centros de costo (oficina del director general, subdirecciones y departamentos).
- Identificar los centros de costo, se determina la composición del personal por niveles jerárquicos. Así por ejemplo: un director general, su secretaria, asesores, chofer y auxiliares; que en conjunto conforman la oficina del director general. Caso similar ocurre en las oficinas de los subdirectores y sus departamentos. Los servicios personales presentan la mayor parte de su presupuesto.

Servicios Personales.

- Regularizable.
 - Identificar las plazas asignadas al personal de cada uno de los centros de costo y verifique su clave de cobro.
 - Determinar las partidas que inciden en el pago de remuneraciones (sueldo, sobresueldo, compensación y elementos adicionales).
 - El detalle del personal con que ha venido operando constituye la plantilla regularizable de cada Unidad Administrativa.
- Nuevas Necesidades.
 - Estimar si el personal con que se cuenta actualmente es suficiente para el cumplimiento de las metas programadas. De no ser así, se determina el incremento necesario de personal, justificando ese requerimiento claramente.
 - Determinado el personal a contratar, se procede a costear las percepciones que serán necesarias, en función de las diferentes partidas que conforman el capítulo de servicios personales.
 - La solicitud de nuevas contrataciones conforman la plantilla de nuevas necesidades de personal.

Adquisiciones para la Operación.

El trabajo del individuo se apoya en el uso de mobiliario, equipo e instrumentos para llevarlo a cabo. Al presupuestar estos elementos se tiene que considerar sólo aquéllos que deban reponerse en razón de que

ya no sea posible su reparación o bien la adquisición de otros en función del incremento de sus metas.

Destacan en este capítulo, partidas tales como Material de Oficina, Lu
bricantes y Combustibles, Muebles, Reparación de Muebles, etc.

Finalmente, y en apoyo a lo anterior, existe una serie de partidas que complementan la realización de las actividades a desarrollar por la -
unidad administrativa como son: Pasajes, Viáticos, Servicio Postal, Te
legráfico y Telefónico, Gastos Menores, etc., mismas que deberán esti
marse en arreglo a la consecución de las metas fijadas.

2.2.- SECTORIAL.

El proceso de programación - presupuestación dentro del ámbito de las Entidades que constituyen el Sector Comercio, la Unidad Administrativa encargada de llevarlo a cabo es la Dirección General de Planeación ads
crita a la Oficina del C - Secretario.

La Dirección General de Planeación fija las bases para la elaboración del anteproyecto del proceso programación - presupuesto, para alcanzar tal propósito existe comunicación permanente con Organos y/o Unidades Administrativas que tienen las atribuciones para realizar el proceso - de programación - presupuestación en el contexto de la Entidad coordinada correspondiente.

Estas Unidades Administrativas se les identifica con diversas denomina
ciones, algunos ejemplos:

- Dirección de Programación, Organización y Presupuesto, en el caso del Instituto Mexicano de Comercio Exterior.
- Dirección de Planeación, en el caso de Conasupo, Diconsa.

En este sentido, dichas Unidades Administrativas, acorde con los linea mientos que emite la Secretaría de Comercio por conducto de la Direc - ción General de Planeación, inicia la etapa del proceso programación - presupuesto. Las normas y lineamientos que emite para programar las - actividades y formular el presupuesto por programas recogen las dispo - siciones y orientaciones expresadas en el Plan Global de Desarrollo y Plan de Sector Comercio 1980 - 1982 para que las actividades de cada - Entidad coordinada se realicen con la participación de todas ellas y conforme a criterios homogéneos.

Con el propósito de orientar a las Entidades del Sector Comercio en la formulación de sus programas y la correspondiente asignación de los re cursos presupuestales que requieren para su desarrollo, existen las si guientes disposiciones (21).

- 1.- Las actividades de programación que se desarrollan bajo la coordi - nación de la Secretaría de Comercio, a través de la Dirección Ge - neral de Planeación, están orientadas y subordinadas a las normas y directrices que sobre la materia dicte el Titular del Ejecutivo Federal y los órganos conductores de las acciones de programación.
- 2.- La formulación de los programas y subprogramas parte de la defini - ción del Plan Global de Desarrollo, Plan de Sector Comercio 1980 - 1982, políticas y objetivos generales de la Entidad, que se fun

- damentan en las disposiciones legales que norman sus funciones y atribuciones.
- 3.- Las funciones de programación forman parte de la responsabilidad prioritaria de los Directores Generales por cada Entidad. La cabal correspondencia entre las actividades de programación y las metas definidas para la Entidad, se alcanzará en la medida en que el Sistema de Programación vincule congruentemente las acciones con los objetivos, y las asignaciones presupuestales con las metas y prioridades previstas.
 - 4.- Los programas y subprogramas prioritarios son aquéllos que mediante la obtención de sus resultados finales coadyuvan directamente al cumplimiento de los objetivos de las Entidades y por consiguiente, será responsabilidad directa de los C.C. Directores Generales el señalar qué programas son prioritarios en su Institución.

En esta forma la Dirección General de Planeación lleva a cabo las siguientes actividades:

- 1.- Establecer las directrices y procedimientos para formular y controlar la programación, y efectuar el análisis correspondiente a fin de vigilar su compatibilidad con los objetivos de la Entidad y del Sector en su conjunto.
- 2.- Mediante la aplicación de normas y criterios específicos y el apoyo técnico que se requiera, integrar la programación del Sector Comercio.

- 3.- Ser el conducto para instrumentar el sistema de información programática, para lo cual determinará, de común acuerdo con las Unidades responsables de la Entidad, las características y periodicidad de los informes que habrán de elaborarse.
- 4.- Concentrar los resultados de las evaluaciones de los programas llevados a cabo por los Directores Generales para presentarlos globalmente a las autoridades superiores. Con base en dicha información, la Dirección General de Planeación realizará la medición del impacto del desarrollo de los programas de la Entidad y coordinará con su similar de Programación Interna lo correspondiente a las actividades del Sector. El análisis de las políticas, combinado con la presupuestación de los programas que los materializan, constituirán los elementos para reiniciar el proceso de programación.

En lo que corresponde a las Entidades Coordinadas llevan a cabo las siguientes actividades:

- 1.- La formulación, ejecución, control y evaluación de las actividades que se agruparán en programas y subprogramas.
- 2.- Verificar que las actividades que dan cumplimiento a las políticas, objetivos y metas de los programas y subprogramas, correspondan a sus atribuciones jurídicas y administrativas.
- 3.- Analizar las desviaciones observadas en la ejecución de los mismos, a fin de que sean precisadas las causas que las originan.

- 4.- Proponer cambios en las estructuras programáticas y/o transferencias presupuestales, programas y/o subprogramas ante la Dirección General de Planeación (SECOM), obteniendo previamente el consenso del C. Director General correspondiente, y presentando las causas que justifiquen la procedencia del cambio.
- 5.- Vigilar y promover que la asignación de recursos sea suficiente para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos y metas de los programas y subprogramas.
- 6.- Justificar plenamente los recursos adicionales que pudieran requerir los programas, en tal caso deberá considerarse la situación actual de recursos humanos, materiales y financieros, demostrando la insuficiencia de éstos para la ejecución de los programas.
- 7.- Las estimaciones presupuestales de los subprogramas, deberán desglosarse por grupos de gasto (Servicios Personales, Servicios Generales, Adquisiciones, Conservación y Construcción y Otros.
- 8.- Para efectos de control y evaluación de los programas y actividades será necesario calendarizar las metas y gastos presupuestales.
- 9.- Los formularios para presentar los presupuestos por programas deberán contener todos los elementos que se requieran para su identificación y ejercicio, sin que deban considerarse limitativos, - siendo válido el uso de anexos y documentos que amplíen su contenido atendiendo a las características de cada Entidad.

2.3.- GLOBAL.

Una vez integrado los proyectos del Proceso de Programación y Presupuesto en las dos instancias (Institucional y Sectorial), las Direcciones Generales de Programación Interna y Planeación como responsables de cada instancia, en forma conjunta lo conforman y presentan para efectuar la negociación ante la Secretaría de Programación y Presupuesto.

En este contexto la Secretaría de Programación y Presupuesto en una primera etapa recibe el anteproyecto de Presupuesto a nivel agregado en donde después de haber compatibilizado la información de los anteproyectos en el seno de los Grupos Interinstitucionales de Programación y Presupuestación Sectorial (GIPPS), lo presenta a la comisión Gasto-Financiamiento y al C. Presidente de la República, captando las observaciones y elaborando los ajustes correspondientes. Posteriormente comunica los rangos de gasto definitivos, a los que el Sector se sujetará en la formulación de sus anteproyectos de presupuesto analíticos. (22).

En la segunda etapa, la Secretaría de Programación y Presupuesto recibe el anteproyecto de Presupuesto Analíticos y Calendarizados por parte del coordinador de Sector a fin de efectuar el análisis correspondiente del mismo. Lo integra al Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación 1982, el que se somete a consideración de la Comisión Gasto-Financiamiento y del C. Presidente de la República.

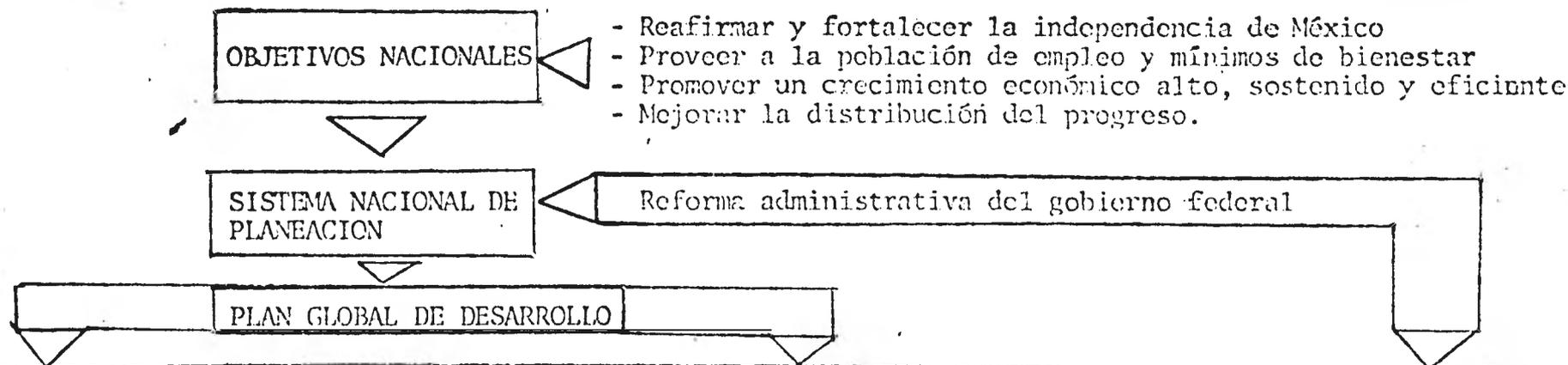
Autorizado por el C. Presidente de la República el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación 1982, se envía a la H. Cámara de Diputados para su discusión y aprobación. (23).

De esta forma le corresponde al Poder Ejecutivo Federal la -
preparación del Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación -
sustentado en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
artículos 74 y 131, así mismo, la Secretaría de Programación y Presu -
puesto en representación del Ejecutivo Federal, formula el Proyecto de
Presupuesto de Egresos de la Federación, según la atribución conferida
en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, artículo 32, -
fracción V. (ver anexo y)

En este sentido, la Secretaría de Programación y Presupuesto,
se le ha fortalecido por las facultades que le confiere la LOAPF y --
LPCYGP, ya que cuenta con la función de ampliar, reducir y modificar -
los presupuestos de las demás dependencias centralizadas y entidades pa-
raestatales. También aunado a ello tiene la facultad del control y la
evaluación, apoyada en la LPCYGP artículo 5 y LOAPF, artículo 32, frac-
ción VI y VII. (Ver anexo V)

Por otra parte le corresponde a la Cámara de Diputados la Aprobación
del Presupuesto, sustentado en la Constitución Política de los Estados U
nidos Mexicanos, artículo 74, fracción IV, que faculta "examinar, discu
tir y aprobar anualmente el presupuesto de egresos de la Federación".

Enseguida se muestra la gráfica que nos permite observar el proceso
de la Programación - Presupuestación en el Sector Público.



| PROGRAMA DE ACCION DEL SECTOR PUBLICO | PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACION | MEDIDAS DE APOYO Y COMPLEMENTACION |
|--|--|---|
| 1a. Etapa | | |
| <p>(Vinculación P.G.D. y programas específicos del Presupuesto).</p> <p>Grupos interinstitucionales de Programación y Presupuestación sectorial (GIPPS).</p> <p>(Enlazan programación y funciones en todos los ámbitos).</p> | <p>Coordinadores de Sector y entidades de Sector paraestatal formulan sus anteproyectos a nivel programa, subprograma y proyecto.</p> <p>S.P.P. integra los Presupuestos y analiza posibilidades financieras con la SHCP (Comisión gasto financiamiento). Coordinador de sector S.P.P. y SHCP compatibilizan la información en el seno de los GIPPS.</p> <p>SPP afina el anteproyecto de presupuesto</p> <p>SPP presenta el anteproyecto a la comisión gasto financiamiento y al presidente de la República.</p> | <p>S.P.P. informa los rangos de gasto definitivos a los que las entidades se sujetarán en la formulación de sus anteproyectos de presupuestos analíticos.</p> <p style="text-align: center;">2a. Etapa</p> <p>Anteproyecto de Presupuesto.</p> <p>Coordinador de Sector y entidades calendarizan sus anteproyectos y los envía a la SPP.</p> <p>La SPP efectúa el análisis de los anteproyectos y lo somete a la consideración de la Comisión gasto financiamiento y del presidente.</p> <p>Autorizado se envía a la Cámara de Diputados para su discusión.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Catálogo de actividades de Sector Público Federal -Nueva clasificación funcional programática -Manual de Programación, Presupuestación S.P.P. -Corresponsabilidad en el gasto público -Catálogo de unidades de medida -Catálogo de dependencias y entidades del Sector Público Federal -Instructivo para la evaluación de programas y estrategias institucionales -Instructivo de autoevaluación institucional y sectorial. |

Todo lo anterior, la Secretaría de Programación y Presupuesto capta la información a través de 16 formatos, en este caso para la Administración Pública Central y que son: (24).

"Denominación de Unidades Responsables".

"Analítico de Inversiones - Programa de Inversiones".

"Analítico de Inversiones-Integración de Requerimientos".

"Analítico de Inversiones-Financiamiento".

"Analítico de Inversiones-Proyectos Nuevos y en Proceso".

"Análisis de Transferencias".

"Metas Calendarizadas Bimestralmente".

"Calendario de Pagos".

"Presupuesto de Divisas Calendarizado".

"Desglose Analítico de Plazas".

"Creación de Plazas".

"Regionalización del Gasto".

"Programas Prioritarios para el Desarrollo Estatal".

"Analítico de Inversiones, Programas y/o Subprogramas de Alcance Estatal".

"Programa Anual de Desconcentración Territorial de la Administración Pública Federal. Metas Anuales de Desconcentración".

"Información Básica del Registro Nacional de Programas de Servicio Social. Localización Geográfica de los Recursos de Prestación de Servicio Requeridos". (COSSIES).

Finalmente los Formatos para la Administración Pública Paraestatal se integran por 19 y son: (25).

- "Denominación de Unidades Responsables".
- "Análisis del Gasto Corriente y de Capital".
- "Analítico de Inversiones-Programas de Inversiones".
- "Analítico de Inversiones-Integración de Requerimientos".
- "Analítico de Inversiones-Financiamiento".
- "Analítico de Inversiones-Proyectos Nuevos y en Proceso".
- "Flujo de Efectivo Calendarizado".
- "Movimiento de la Deuda Interna y Externa".
- "Programa Financiero. Plan de Endeudamiento. Determinación de las Fuentes de Financiamiento".
- "Programa Financiero-Servicio de la Deuda".
- "Metas Calendarizadas Bimestralmente".
- "Calendario de Gasto" (devengable).
- "Presupuesto de Divisas Calendarizado".
- "Regionalización del Gasto".
- "Programas Prioritarios para el Desarrollo Estatal".
- "Analítico de Inversiones. Programas y/o Subprogramas de Alcance Estatal".
- "Programa Anual de Desconcentración Territorial de la Administración Pública Federal. Metas Anuales de Desconcentración".
- "Información Básica del Registro Nacional de Programas de Servicio Social. Localización Geográfica de los Recursos de Prestación de Servicio Requeridos". (COSSIES).
- "Administración de Personal".

3.- EVALUACION.

"La ejecución de los programas requiere de sistemas de medición para su control y evaluación. Con esta finalidad deberán emplearse, entre - - otros, informes estadísticos de gasto de producción y de avance de obra, que permiten la comparación entre lo programado y lo realizado. El aná lisis de éstos, permitirá identificar las causas de las desviaciones e introducir oportunamente las modificaciones pertinentes". (26).

Dentro de proceso de evaluación se distinguen tres instancias sucesivas de acuerdo con el momento en que éstos se desarrollan.

EVALUACION APRIORI (EX-ANTE).

Corresponde la primera instancia a la evaluación APRIORI, en donde se analizan las acciones de la planeación, se trata de una etapa preparatoria donde se busca detectar la congruencia o incongruencia existente en tre propósitos, objetivos y metas que se presentan en un programa, sub-programa y/o proyecto determinado. Por lo tanto permite conocer el gra do de factibilidad en el logro de las metas, los elementos de control están dados por los objetivos, los planes, las políticas y los progra - mas. Es decir, se realiza antes de la ejecución de los programas. Es - tá destinada a analizar la consistencia y la eficiencia, a fin de con - tar con elementos de juicio para decidir cuáles de ellos aprobar, de ma nera que constituyan un Programa operativo anual óptimo, para los efec - tos de la asignación presupuestal. Esta optimización se establece, en última instancia, buscando que los proyectos aprobados representen el ma yor aporte posible a los objetivos institucionales, sectoriales y global

les en relación con los recursos disponibles.

Esta fase se divide en tres etapas:

- A.- De Revisión de Forma
- B.- De Análisis de Factibilidad
- C.- De Valorización

A.- De Revisión de Forma.

Dentro de la evaluación ex-ante de programas se realiza, como etapa previa, el análisis formal de los programas presentados. Para conocer si los proyectos que lo componen han sido presentados correctamente para su evaluación. Como resultado se entrega un reporte sobre lo adecuado de la presentación de los proyectos; reporte que debe ser favorable para que un proyecto pase al análisis de factibilidad.

La etapa preliminar de evaluación es pues, un análisis de forma de los proyectos, previo al análisis de factibilidad y a la valorización, en la cual se revisa su presentación, con la posibilidad de detectar errores y omisiones tanto en lo referente al total de documentos que deben entregarse, como a los aspectos de cálculo, metodología e información documental.

Los elementos formales a analizar se han clasificado en:

- Revisión de presentación
- Revisión de llenado
- Revisión de cálculo y metodología

B.- Análisis de Factibilidad.

El análisis de factibilidad tiene como objetivo la determinación de la posibilidad real de ejecutar los proyectos.

Para ello, analiza los programas y proyectos presentados, a la luz tanto de los diagnósticos de factibilidad que deberán adjuntar los autores de ellos, así como la de información y antecedentes obtenidos de diversas disciplinas científicas; de la realidad, de la historia y de pronósticos sólidamente formulados, con vistas a la entrega de un dictamen global de factibilidad. En éste se dejará constancia de la opinión fundamentada de los evaluadores a considerar si cada proyecto en orden es posible materializarlo o si resulta irrealizable.

Si el dictamen resulta favorable pasará a la etapa de valorización. Este análisis se hará cubriendo diversos aspectos que darán lugar a los dictámenes particulares siguientes:

- . Dictamen de factibilidad técnica.
- . Dictamen sobre disponibilidad de recursos.
- . Dictamen de factibilidad socio-política.
- . Dictamen de factibilidad administrativa.

C.- La Valorización de Programas.

El valor de un programa, subprograma o proyecto está determinado por el grado de su aporte a los objetivos sectoriales y al cumplimiento de las funciones institucionales, en relación con los recursos que se emplearán.

Así tendrán más valor mientras mayor sea el impacto que causan (Aportes directos e indirectos al logro de objetivos) por unidad de recursos. Esta fase de la evaluación de programas tiene como finalidad el determinar ese valor a nivel de cada proyecto, ya que la base de la valorización es el proyecto y la agregación de resultados nos permite conocer el valor de los programas y subprogramas.

Para valorizar los proyectos hay un método de medición de sus aportes a los objetivos, relacionando éstos con los recursos a movilizar para obtenerlos. Ello requiere disponer de antecedentes sobre los resultados o metas inmediatos de un proyecto y los impactos que éstos causan.

Los indicadores indispensables para diseñar el método de medición son:

- De Metas Operativas
- De Medios
- De Impactos
- De Eficiencia Previstas
- De Eficacia en Impactos

Con los resultados obtenidos se pueden establecer las prioridades entre proyectos, ya que los que alcancen una mayor puntuación por unidad de recursos, o los de menor uso de recursos por punto son los más valiosos.

Lo anterior, permite conocer el valor relativo de un programa junto con la valorización de cada uno de sus componentes.

Para la toma de decisiones se utilizará un cuadro donde por programas y componentes se indicará:

- 1.- La unidad programática que se analiza (programa, subprograma, unidad administrativa, etc.) ordenada según prioridad de valor.
- 2.- La base de valorización correspondiente.
- 3.- Los recursos movilizados.
- 4.- El porcentaje de aporte a cada objetivo-meta.
- 5.- Presupuesto necesario.
- 6.- Columna para registrar la acumulación de presupuesto y de recursos que se emplearán.
- 7.- Columna para observaciones.

Analizando los elementos señalados, se podrá ir decidiendo sobre los componentes de los programas que se aprueban.

EVALUACION CONCOMITANTE O CONCURRENTE.

La evaluación concomitante o concurrente se realiza durante la operación del programa, subprograma y/o proyecto; en ella se señala las acciones a realizar para conseguir que los resultados se acerquen a los esperados, cuidando de mantener la congruencia entre los objetivos y los recursos asignados para alcanzarlos.

Los elementos de evaluación en esta instancia son básicamente las metas programadas, el presupuesto original con su distribución específica, las metas realizadas y el presupuesto ejercido más el comprometido. Los criterios con los que debe evaluarse esta etapa son los de Eficacia (grado de cumplimiento de las metas programadas); Eficiencia (uso racional de los medios para alcanzar los objetivos y metas programadas).

La evaluación concomitante de programas constituye una función de apoyo a los proyectos durante su ejecución, a través de acciones de verificación, control y retroalimentación, que permiten tomar oportunamente decisiones que incidan durante el mismo proceso de ejecución.

La importancia de la evaluación concomitante radica en que permite:

- Captar y tener a disposición un acervo creciente de información sobre los avances, metas y aplicación de recursos que se están dando durante la ejecución de los programas.
- Detectar y prevenir las desviaciones y, por tanto, proponer las correcciones pertinentes.
- Medir el grado de cumplimiento de las metas previstas.
- Evaluar la eficiencia mostrada por las unidades administrativas en el empleo de los recursos.
- Registrar los impactos que sobre la realidad van logrando las acciones de la Entidad en el Sector, en vistas a la evaluación ex-post.
- Evaluar el grado de eficacia alcanzado por los ejecutantes en el logro de las metas.
- Aportar antecedentes para la "Evaluación Institucional" y "Sectorial".
- Detectar las causas de errores en la programación y en la ejecución, contribuyendo a la retroalimentación del proceso administrativo Global del Sector.

- Brindar hacia el exterior información oportuna y confiable.

La evaluación concomitante se integra por tres procedimientos:

- 1.- El de Constitución del Parámetro, o Sistema de Operadores.
- 2.- El de Elaboración del reporte de Ejecución.
- 3.- El de Elaboración del Diagnóstico Bimestral.

En primer término se dispondrá, como elemento previo y básico de los documentos correspondientes a los proyectos aprobados que habrán de ejecutarse. Tales documentos constituirán el parámetro o marco normativo para la acción y constantemente se utilizarán como el punto de referencia para apreciar y evaluar los avances y resultados que se vayan obteniendo.

El segundo procedimiento de la evaluación recurrente lo constituye la integración de los autodiagnósticos de actualización mensual.

Procedimiento.

El primero de estos autodiagnósticos que ha de realizarse es el correspondiente al responsable directo de cada proyecto, que debe llenar un formato de avances mensuales por proyecto, confeccionar un documento donde consten las causas de las desviaciones de lo realizado respecto a lo programado, entregar un detalle de la reprogramación efectuada y

otro con recomendaciones relativas a cambios que debieron introducirse en los proyectos.

EVALUACION A POSTERIORI (EX-POST).

La evaluación a posteriori dictamina sobre el nivel de actuación logrado por tener como elemento de control los resultados obtenidos en la evaluación, si es necesario se realizan ajustes en la programación y presupuestación en cuanto a la veracidad y certeza de las metas y unidades de medida planteadas, y a la técnica para determinar los recursos y las acciones tratando de implementar nuevos y mejores procedimientos en el siguiente período de aplicación del presupuesto por programas.

En esta etapa, debe de realizarse una evaluación exhaustiva que incluya los elementos a PRIORI, así como los indicadores obtenidos durante las evaluaciones parciales.

La evaluación a POSTERIORI dictamina sobre:

- La congruencia de lograr los objetivos y metas del programa, subprograma y/o proyecto a mediano y largo plazo establecidos.
- La congruencia existente entre lo programado y lo presupuestado para alcanzar los fines previstos.
- La efectividad de las medidas correctivas recomendadas.

La evaluación Ex-Post de programas analiza los resultados finales en relación a lo programado, así como el impacto global en la realidad. Los resultados permitirán retroalimentar todo lo relativo a la fijación de

políticas; a la formulación y ejecución de los programas.

La importancia de la evaluación Ex-Post radica en que permite:

- Analizar el impacto que causaron sobre la realidad del Sector las acciones y programas en periodos anuales.
- Evaluar los resultados logrados por cada programa, subprograma y proyecto en relación a:
 - Su grado de cumplimiento de la programación de actividades, a su grado de eficiencia, a su grado de eficacia.
- Evaluar los resultados logrados a nivel institucional y a nivel nacional.
- Proponer recomendaciones para: nuevas líneas de proyectos, reorientar otros proyectos en curso, establecer otras metodologías de trabajo, establecer nuevas prioridades en asignación de recursos, determinar la suspensión de proyectos ineficientes.
- Analizar las causas de errores en la programación, ejecución y resultados, contribuyendo a la retroalimentación del proceso Administrativo Global del Sector.
- Brindar hacia el exterior información oportuna y confiable para:
 - a) El Informe Presidencial.
 - b) El Sistema Nacional de Evaluación.
 - c) Los Sistemas de Evaluación de otros Sectores.

Dicha evaluación nos proporciona diagnósticos o productos en diferentes momentos; al término del proyecto en uno o varios periodos posteriores a su finalización.

Los productos resultantes serían:

- a) un informe final por cada proyecto que contenga los aspectos de cumplimiento, eficacia, eficiencia, adecuación y efectos secundarios.
- b) una serie de informes anuales por cada proyecto operativo.
- c) material diverso de divulgación sobre los proyectos para dar a conocer y capacitar sobre experiencias y resultados.
- d) material para el sistema de información.

AMBITOS.

Los ámbitos de la evaluación están definidos como los distintos grados de agregación de la realidad que para fines de análisis son: Macroevaluación, Mesoevaluación y Microevaluación.

Microevaluación, es un enfoque cualitativo y cuantitativo que considera el control y evaluación de las funciones y subfunciones que realiza el sector público, a fin de conocer el cumplimiento o no, de los objetivos y metas en relación, con el proceso de Reforma Administrativa y el contexto económico social que prevalece en el país.

La macroevaluación abarca el nivel nacional y es responsabilidad de la Secretaría de Programación y Presupuesto (S.P.P.).

Mesoevaluación, es un enfoque cualitativo y cuantitativo que considera el control y evaluación de los programas y subprogramas que realiza el Sector Comercio, a fin de conocer el cumplimiento o no de los objetivos y metas en relación con la forma de utilización y/o aprovechamiento de los recursos según el lugar geográfico en que se plantearon. El responsable de realizarlo es la Secretaría de Comercio (SECOM) la cual la lleva a cabo en forma mensual.

Microevaluación tiene carácter organizacional; ésta la realizan las Unidades Responsables del Sector Comercio, bajo los criterios programáticos de proyecto y actividad con una periodicidad mensual. Contempla la congruencia programática y presupuestaria entre los recursos asignados al sector y sus realizaciones.

EVALUACION PROGRAMATICA- PRESUPUESTAL

| ENFOQUE | COBERTURA | RESPONSABLE | CRITERIO PROGRAMATICO | PERIODICIDAD |
|---------|----------------|----------------------|-------------------------|--------------|
| MACRO | NACIONAL | S.P.P. | FUNCION SUBFUNCION | ANUAL |
| MESO | SECTORIAL | SECOM | PROGRAMA SUBPROGRAMA | MENSUAL |
| MICRO | ORGANIZACIONAL | UNIDAD . RESPONS. | PROYECTO ACTIVIDAD | MENSUAL |

3.1.- INSTITUCIONAL.

Para llevar a cabo una evaluación institucional, en este caso la Secretaría de Comercio, se deberá contar con los siguientes requisitos:

Información Primaria:

- El decreto de creación
- Reglamento interior
- La apertura programática
- La programación anual de las metas y su calendarización
- La presupuestación anual y su calendarización

Esta información permitirá conocer cuáles son las funciones y objetivos, que deberán cumplir, señala cuáles son los programas, subprogramas y/o proyectos, establece las metas y costos de los proyectos que están operando previamente calendarizados.

Información Secundaria:

- Reportes del ejercicio programático (avance físico de metas)
- Reportes del ejercicio presupuestal (avance financiero)
- Oficio de modificaciones de la programación
- Oficios de modificaciones de la presupuestación
- Registros contables
- Estados financieros

A continuación se muestra un análisis de las acciones alcanzadas y que son de conformidad con los lineamientos definidos en la materia por la Secretaría de Programación y Presupuesto, entre los que destacan los relativos a la "Corresponsabilidad en el Gasto Público Federal". (27).

En consecuencia, la Estructura Programática de la SECOM consta de 5 programas y 37 subprogramas para 1981. (28) y que su avance físico y financiero por programas se describe de esta manera: (29).

| DE NOMINACION | Formulación y conducción de la Política Comercial. | Apoyo y normatividad para la Defensa de la Economía Popular. | Admon. integral de los Recursos Materiales del Sector Público. | Fomento y Regulación del Comercio Exterior. | Apoyo Administrativo | TOTAL |
|---------------------|--|--|--|---|----------------------|---------|
| % Avance Físico | 100 | 88 | 97 | 87 | 95 | 93 |
| % Avance Financiero | 86 | 81 | 76 | 94 | 70 | 78 |
| Presupuestado* | 45,567 | 187,634 | 36,584 | 68,594 | 216,145 | 554,524 |
| Ejercido* | 39,238 | 152,473 | 27,703 | 64,254 | 150,830 | 434,498 |

* Miles de pesos.

La Secretaría de Comercio alcanzó un cumplimiento promedio en la ejecución de sus programas del 93% que representa un grado significativo de eficacia. Por su parte el presupuesto programado de \$ 554.5 millones se ejerció en \$ 434.5 millones equivalentes al 78%.

La diferencia de \$ 120.0 millones en el ejercicio presupuestal se analiza como sigue:

En Servicios Personales \$ 52.1 millones de los cuales \$ 20.6 millones corresponden a honorarios por contratos pendientes de autorizar por la Dirección General de Asuntos Jurídicos, así como la adecuación del presupuesto a otras partidas tales como asesorías, estudios e investigaciones, etc.; \$ 30.1 millones de elementos adicionales por contrataciones

en trámite de plazas vacantes y adecuaciones que se encuentran pendientes de autorizar para cubrir deficientes de diversas Unidades Administrativas; y \$ 1.4 millones en diversas partidas tales como gastos de representación.

En gasto de operación se aplicaron \$ 36.7 millones distribuidos como sigue: \$ 6.9 millones para gasto de propaganda; \$ 3.9 millones en gastos menores; \$ 3.2 millones para impresiones y publicaciones oficiales \$ 2.3 millones de viáticos; \$ 1.6 millones en pasajes; \$ 1.0 millones para congresos, convenciones y exposiciones; \$ 1.3 millones de otros impuestos y derechos; \$ 7.8 millones para erogaciones complementarias y \$ 8.7 millones en otras partidas de las diferentes Unidades Administrativas.

Por último, en Gasto de Inversión la diferencia asciende a \$ 31.2 millones de los cuales \$ 7.5 millones son para cubrir pedidos en trámite de vehículos y equipo terrestre; \$ 11.0 millones de mobiliario; \$ 6.3 millones en obras por contrato para la remodelación del Centro Familiar de la Secretaría de Comercio, pendiente de autorizar por la Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas; \$ 2.3 millones para bienes artísticos y culturales pendientes de reclasificar; \$ 2.2 millones en refacciones y accesorios mayores; y \$ 1.9 millones para maquinaria y equipo eléctrico.

Las desviaciones a nivel programa son mínimas, siendo las más significativas las relacionadas con el Apoyo Administrativo cuyo ejercicio fué del 70% y la diferencia no ejercida del 30% la constituyen princi

palmente, algunas transferencias pendientes de realizar de la partida de elementos adicionales para cubrir deficientes de diferentes Unidades Administrativas; adecuaciones presupuestales, contrataciones en trámite de plazas vacantes, contratos por honorarios pendientes de autorizar - por la Dirección General de Asuntos Jurídicos y recursos asignados para obras públicas por contrato no ejercidos a la fecha por encontrarse en trámite la autorización correspondiente.

Asímismo, Apoyo y Normatividad para la Defensa de la Economía Popular - tiene un avance presupuestal del 81% y el 19% no ejercido se encuentra en honorarios, compensaciones por servicios eventuales, mobiliario, - vehículos y equipo terrestre.

Considerando el análisis expuesto, también se puede presentar de la siguiente manera: (30)

- Cumplimiento Programático Presupuestal por Unidades Administrativas;

Ejemplo:

| UNIDAD ADMINIS TRATIVA | DEL C. SECRETARIO | DE COMERCIO EXTERIOR | DE COMERCIO INTERIOR | DE REGULACION Y ABASTO | DE OFICILIA MAYOR | TOTAL |
|------------------------------|-------------------------|----------------------------|----------------------------|------------------------------|-------------------------|---------|
| % Avance Físico | 101 | 89 | 99 | 78 | 96 | 93 |
| % Avance Fi- nanciero | 82 | 93 | 84 | 6 | 71 | 78 |
| Presupuestado* | 129,526 | 76,188 | 106,412 | 41,681 | 200,717 | 554,524 |
| Ejercido* | 106,548 | 70,570 | 89,653 | 26,109 | 141,618 | 434,498 |

* Miles de Pesos

Por lo anterior, los logros relevantes a comentar serían: que se tiene un avance significativo en los sistemas de Inventarios de Bienes Muebles; se autorizaron los permisos de importación de equipo y maquinaria agrícola, se intervino en la política de aplicación de precios.

En Comercio Exterior, las acciones realizadas reflejan la consolidación de una política tendiente a jerarquizar el uso de divisas, a incrementar la venta de productos manufacturados mediante los ajustes arancelarios, en el ad-valoren se protegieron los bienes que se producen en México; en el Sector fronterizo se mantuvo el apoyo a la Industria Nacional y se concedieron autorizaciones que fortalecieron al Sector Agropecuario dentro de los lineamientos del Sistema Alimentario Mexicano.

En Comercio Interior se tuvieron que realizar acciones para proteger el poder adquisitivo de los consumidores, fundamentalmente el de la clase de menores recursos.

Fue incorporada al Sistema Nacional de mercados sobre ruedas, la Cía. Técnica Mexicana de Alimentación, la cuál distribuirá azúcar Sussli-Chocolate y artículos básicos a precios más bajos que otros canales de distribución; se promovió la comercialización de productos de primera necesidad, a través de la promoción y organización de grupos familiares al proporcionarles los productos de consumo básico a precios especiales con motivo de los volúmenes de mercancías adquiridas.

En Regulación y Abasto, se generó información sobre la disponibilidad, movimientos y existencias de productos básicos, materias primas, pro -

ductos semiterminados y terminados, tanto en empresas almacenadoras como industrias productoras de básicos. Además se cuenta ya con cifras para determinar los niveles de abasto de productos básicos por Estado y principales plazas de consumo para 1982, se atendieron las previsiones de abasto de frijol en todos los Estados de la República, se determinaron los déficits nacionales de maíz y harina de maíz, frijol, arroz pulido, sorgo, trigo y harina de trigo, aceites y grasas comestibles, a fin de regular el mercado con su oportuna importación.

En Apoyo Administrativo se celebraron reuniones de trabajo con el fin de cumplir los requerimientos de información para la realización del Seminario de "Corresponsabilidad en el Gasto Público Federal, dentro del marco del Programa de Reforma Administrativa". Asimismo fué elaborado el informe "Presentación Programática de la Fuerza de Trabajo" para ratificar el mecanismo seguido en materia de recursos humanos, fueron celebradas reuniones con los dirigentes sindicales, donde se trató lo relativo a la desconcentración del pago y al programa general de capacitación.

3.2.- SECTORIAL.

La evaluación sectorial tiene como principal tarea la de evaluar la eficiencia, eficacia y congruencia. La Secretaría de Comercio para poder realizar sus actividades en el ámbito sectorial, las ha distribuido en la Dirección General de Planeación.

Requerimientos de Información.

Documentos Externos:

- Plan Global de Desarrollo
- Planes Sectoriales
- Metas y Objetivos Prioritarios del Sector Comercio
- Estadísticas Básicas del Sector Comercio
- Estructura Programática del Sector Comercio
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
- Organigrama Funcional del Sector Comercial
- Fundamentos Legales y Normativos que rigen la Evaluación.

Documentos Internos:

- Leyes, Reglamentos, Decretos y/o Acuerdos que fundamentan su creación.
- Documentos Fuente del Programa-Presupuesto por Proyecto
- Dictámenes de Evaluación de Ciclos Anteriores
- Estructura Programática de la Entidad Correspondiente
- Metodología utilizada para la Determinación del Programa Presupuesto.

Enseguida se muestran las acciones logradas por cada Entidad Paraestatal que integran el Sector Comercio (31).

| E N T I D A D | EVALUACION SECTORIAL |
|-------------------------------------|--|
| Procuraduría Federal del Consumidor | Resolución de controversias entre consumidores y proveedores, se observa una <u>va</u> riación positiva de 367,317 casos realizados. Beneficiando con ello a la pobla <u>u</u> |

ENTIDAD

EVALUACION SECTORIAL

ción consumidora.

Dentro de las reclamaciones de bienes y servicios que tuvieron mayor incidencia: condominios, habitaciones de tiempo compartido, aparatos eléctricos, domésticos, muebles de oficina.

En la constitución de los Comités de protección al Consumidor no se lograron las metas programadas, aún cuando se llevaron reuniones a fin de promover este esquema de organización en el D. F. e interior de la República.

Comisión Nacional de la Industria del Maíz para el Consumo Humano.

Derivado de la productividad lograda en la producción, la absorción parcial de los incrementos en los costos y el abastecimiento del maíz a precio estable, se estima que la Entidad consiguió un ahorro programado de 3772.0 millones de pesos para la industria y el consumidor final.

Comisión de Tarifas de Electricidad y Gas.

La Entidad desarrolló estudios técnicos que sirvieron de base a la Secretaría de Comercio para la fijación de precios y

ENTIDAD

EVALUACION SECTORIAL

tarifas a las siguientes empresas paraes-
tatales: PEMEX, CONASUPO, UNPASA, SIDER-
MEX, FERTIMEX Y C.F.E.

Instituto Nacional del
Consumidor.

En 1980 se logró mantener y diversificar
la comunicación del Instituto con los -
consumidores mediante la difusión progra-
mada.

Se incrementó la presencia del Instituto
en los medios de difusión, se transmitie-
ron dos millones setecientos mil spots
radiofónicos y noventa y cuatro mil en te-
levisión, seis programas semanales de me-
dia hora cada uno.

Bodegas Rurales Conasu-
po, S.A. DE C.V.

La Entidad utilizó plenamente su capaci-
dad (inclusive realizó el acondicionamien-
to de la misma) y logró captar 5.9 millo-
nes de toneladas de granos básicos.

El no haber alcanzado las cifras estima-
das en algunas de las metas obedeció a
factores ajenos, como fueron los fenóme-
nos climatológicos, que provocaron una
disminución considerable de cosechas en
los pasados ciclos agrícolas (invierno
1979-1980 y primavera-verano 1980).

ENTIDAD

EVALUACION SECTORIAL

Se manejaron grandes volúmenes de granos y semillas que permitió superar sustancialmente la meta.

La meta resultó positiva, se programó secar 175,000 ton. y al cierre se obtuvieron 193,597 ton., cifra que representó un 11% de incremento.

Se construyeron nuevas bodegas con capacidad hasta 24,000 ton.

Se instaló el sistema de silos mecánico que tiene una capacidad de 2,100 ton.

Centros Conasupo de Capacitación, S.C.

Coadyuvó al fomento del desarrollo económico y social del campo, mediante la capacitación de los ejidatarios, comuneros y pequeños propietarios de bajos ingresos.

Sistema de Distribuidoras Conasupo, S. A. DE C.V.

Es importante mencionar que el volumen de ventas alcanzado en 1980 rebasó en un 7% a lo programado y fué superior en un 53% a las ventas realizadas en 1979. Hecho que demuestra el incremento paulatino de la penetración de DICONSA en el mercado nacional.

ENTIDAD

EVALUACION SECTORIAL

Fideicomiso Comisión Promotora Conasupo para el Mejoramiento Social.

Las metas programadas para el ejercicio de 1980 se cumplieron parcialmente en los siguientes porcentajes.

La producción de alimentos balanceados en un 96%, la comercialización de leche fría en 40%, en cuanto a la pasteurización se logró en un 50% y la comercialización de frutas y legumbres en 78%. Esto indica poca eficiencia, es porque el organismo no dispone de suficiente capital de trabajo para afrontar sus necesidades de liquidez, la creciente participación de los impresos privados en la captación de leche y el déficit en la producción de la misma a nivel nacional y los fenómenos climatológicos, se explica el bajo cumplimiento de sus metas.

Industrias Conasupo, S.A.
DE C. V.

El aumento se debió a que la producción real superó a la programada y que se contó con un suministro adecuado de maíz. Significó un incremento del 6%, se debe al crecimiento que experimentó la demanda proveniente del Sector Oficial como consecuencia de la implantación del Pro-

E N T I D A D

EVALUACION SECTORIAL

grama Conasupo-Coplamar y de los convenios celebrados con Bimbo, S. A.

Las metas no alcanzadas se debió a los problemas de abastecimiento de materias primas (Sorgo) por parte de Conasupo.

Leche Industrializada
Conasupo, S.A. DE C.V.

La Empresa superó en 2% la producción de leche reconstituida. El inicio de operaciones de las plantas de rehidratación de leche, denominada LEDESA, que en el D.F. obtuvieron 15.9 mill.de litros de este producto y en Monterrey, N. L. 5.1 mill. de litros.

Leche ultrapasteurizada y concentrada en lata, se superó la producción en un 57% fué en gran medida a que se efectuó la importación de leche evaporada.

La venta de leche en polvo se superó en un 50%.

La producción de tabletas a base de leche se incrementó en un 53%; debido a mayores requerimientos del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia.

E N T I D A D

EVALUACION SECTORIAL

En términos generales la consecución de las metas fueron superadas.

Maíz Industrializado Co-
nasupo, S.A. DE C.V.

Se logró una producción de 284,999 toneladas superior en 21.8% a las metas fijadas.

La variación positiva de las metas es consecuencia del proceso de sustitución gradual de la masa de maíz nixtamalizada por harina de maíz en la elaboración de tortilla.

Trigo Industrializado Co-
nasupo, S.A. DE C.V.

No se alcanzaron en su totalidad las metas, entre las causas que impidieron su realización se encuentran el aumento en el peso del bolillo, lo que repercutió en un menor número de piezas vendidas de este producto. También la producción de mantecadas, disminuyó debido a problemas operativos.

Algodonera Mexicana, S.A.
DE C.V.

La meta se alcanzó el 66%, debido a la fluctuación de los precios en el mercado internacional y en el interno. No obstante se cumplió con la función reguladora, al adquirir 297657 pacas.

E N T I D A D

EVALUACION SECTORIAL

Se contribuyó a mejorar el saldo de la balanza de pagos, ya que se logró captar divisas del exterior por ventas a diversos países, por un total de 55.5 millones de dólares.

Almacenes Nacionales de Depósito, S. A.

Se diseñaron e implementaron los programas de almacenamiento, derivados de las políticas y objetivos del Plan Global de Desarrollo, los planes nacionales agropecuario y forestal industrial y agroindustrial y, fundamentalmente, de las estrategias del SAM.

Cafés y Cafeterías de México, S.A. DE C.V.

El comportamiento programático de la Empresa durante 1980 fué el siguiente: en las metas de producción y comercialización de 4908 toneladas de café tostado 100% puro, que incluyó 3274 toneladas para el mercado nacional y 1634 toneladas para exportación, se observó solamente un 31% de realización.

Las ventas de exportación fueron únicamente de 36 toneladas, o sea el 2% de lo programado y las ventas internas fueron por 1485 toneladas o sea el 45% de lo

E N T I D A D

EVALUACION SECTORIAL

programado. Las causas de estas variaciones negativas tuvieron su origen en el hecho de que no se concentraron convenios de exportación con los países importadores por la baja del precio del producto en el mercado internacional.

Comisión Nacional del
Cacao.

Proporcionó durante 1980 los siguientes servicios a los productos:

- Regulación para la venta de cacao.
- Asesoramiento técnico para el cultivo de cacao.
- Asesoramiento técnico para el beneficio e industrialización del cacao.
- Capacitación de productores mediante la importación de cursos.
- Distribución de insumos a precios de costo.
- Comercialización de cacao por cuenta de productores.

Instituto Mexicano de
Comercio Exterior.

Las metas previstas fueron cubiertas en su totalidad en virtud de las nuevas acciones generadas en IMCEMEX hacia el exterior, capacitando al personal de las consejerías para una eficaz atención a

la Comunidad Extranjera. En la elaboración de perfiles de mercado se duplicaron las metas previstas.

Se cumplió con las metas de programa

en un 74.3%, superando en calidad los resultados esperados, cabe señalar que las consultas por parte de la Planta Productora Nacional disminuyeron, en virtud del establecimiento de mecanismos ágiles en un proceso de desconcentración territorial, lo que permitió atender en forma expedita a los comerciantes e industriales interesados en el lugar mismo donde se generaron las demandas. Igualmente se cumplieron las metas de proporcionar información para la toma de decisiones al Gobierno Federal y a los Exportadores Nacionales sobre el comportamiento de las transacciones internacionales y las estrategias de proteccionismo comercial que están asumiendo diversos países.

Se organizaron seminarios y cursos, con ello se cumplió un 67.3% de la meta programada.

En la elaboración de perfiles de mercado, se lograron las metas previstas en forma

ENTIDAD

EVALUACION SECTORIAL

satisfactoria, ya que se utilizó este instrumento, para dar respuesta a consultas específicas de los empresarios a través de consejerías comerciales del IMCE.

En el proyecto "Consortios y Empresas Comercializadoras", las metas fueron cubiertas.

Se realizó el análisis de la Balanza Comercial por sector, rama y producto, con base en la información otorgada por el Banco de México.

Se apoyaron en forma substancial la promoción de diversos productos nacionales en el extranjero, mediante la infraestructura operada por IMCE, en su proceso de desconcentración geográfica (nacional e internacional)

Se llevaron a cabo eventos promocionales para apoyar las exportaciones, contando con el programa de ferias y misiones, el cual contempló la realización de varias ferias nacionales.

Tapetes Mexicanos, S.A.
DE C.V.

Las metas alcanzadas tanto en la elaboración de tapetes anudados a mano, como en

ENTIDAD

EVALUACION SECTORIAL

Compañía Nacional de Subsistencias Populares.

la comercialización, se consideran aceptables, ya que se logró producir el 78% y comercializar el 94% de lo programado.

En estas condiciones se logró el cumplimiento de las metas de abastecimiento en función de las necesidades de abasto.

Para el subprograma Maíz se observa que de 3'500.00 toneladas programadas se rebasó la meta en 746000 toneladas.

Situación similar se observa en el caso de las gramíneas y de las leguminosas - pues de 1,020,000 toneladas, programadas para las primeras y 330,000 toneladas, para las segundas, se alcanzaron 1'634,000 y 362,000 toneladas.

En el rubro de otros productos (canela, - cebo, cebada, azúcar, etc.) se logró una meta de 30,000 toneladas, en comparación con 23,000 toneladas que se programaron.

En el caso de oleaginosas y los productos lácteos se reprogramaron las metas originales en el último cuatrimestre en función de las condiciones de oferta y demanda de estos productos en el mercado nacio

E N T I D A D

EVALUACION SECTORIAL

Desarrollo Industrial
del Café Mexicano,
S.A. DE C.V."

nal, cubriéndose satisfactoriamente las necesidades de abastecimiento.

El incumplimiento en la meta establecida se debió a que no fué posible concertar el convenio con PIDER para la construcción de los 50 beneficios y a que INMECAFE, su principal comprador, adquirió beneficios ya instalados por particulares y no solicitó a la Entidad la construcción de nuevos.

Exportadora e Importadora
de Minerales, S.A. DE C.V.

De las actividades llevadas a cabo por la Entidad cabe destacar la negociación realizada con el exterior para la exportación de: cal viva e hidratada, zamak, cad mio, concentrado de cobre, tungsteno y mer curio. Así como también para la importación de productos tales como: óxido de ní quel, cromo concentrado, arrabio, estaño metálico y bauxita, entre otros.

Exportadora Mexicana,
S.A. DE C.V.

Los resultados obtenidos en la consecución de las metas, se vieron afectados, logrando únicamente en el ejercicio anual la importación de 104 mil toneladas de cemento,

ENTIDAD

EVALUACION SECTORIAL

la exportación de artesanías por un valor de \$ 615 millones y la tramitación de permisos de importación por valor de 143 millones de pesos.

Impulsora y Exportadora
Nacional, S. De R. L.
De C. V.

Las metas alcanzadas durante el ejercicio se refieren principalmente a la exportación de productos diversos, como son: miel de abeja, cera de candelilla, cera de abeja, brea, chicle y la tramitación de 96 permisos de importación.

Impulsora Del Pequeño Comercio, S.A. De C. V.

La Entidad ha establecido una infraestructura constituida por 200 canales de distribución directa, por medio de los cuales se atienden 31 851 establecimientos. En esta forma se abate la intervención de los intermediarios y se beneficia a alrededor de 4 millones de mexicanos. La venta de productos básicos como frijol, arroz, sal, sardinas, azúcar, etc. se vió disminuida sensiblemente por la aguda insuficiencia en el abastecimiento.

3.3.- GLOBAL.

En virtud de la amplitud, complejidad y diversidad de los asuntos inherentes a la ejecución, evaluación y corrección de los programas a cargo del Sector Comercio, la Secretaría de Programación y Presupuesto, cuenta con un instrumento de evaluación que le permite captar los elementos de juicio suficientes y confiables que facilita por un lado, la oportuna toma de decisiones y por otro lado permite establecer los mecanismos de comunicación, en función de la coordinación indispensable para el adecuado desarrollo de los programas, subprogramas y proyectos.

Para tal propósito se plantea la siguiente metodología aplicada en el ámbito de la Administración Pública Federal:

METODOLOGIA

Identificación

- Universo de Investigación Consiste en los Programas de todo el el Sector Comercio.
- Unidad de Investigación Cada actividad de los Programas.
- Acciones
- Investigación Documental

Determina cuales son las actividades y subprogramas que entregan los programas.

- Análisis de la Información
- Sistematización
- Clasificación

- Análisis Crítico. Determinar
- Actividades críticas
- Requerimientos de información de cada programa
- Necesidades de coordinación
- Indicadores de funcionamiento (resultados)

- Diseño de los instrumentos de evaluación de los Programas.
- Procedimientos
- Formas de control de avance

- Implantación de la evaluación de los Programas.
- Actividades programadas
 - Autorización y ajustes
 - Integración de los recursos necesarios
- Asesoría técnica capacitación
- Iniciación de las actividades
- Aplicación del sistema

- Retroalimentación del Sistema
- Índice de funcionalidad (grado de cumplimiento)
- Detección de desviaciones
- Aplicación de planes correctivos

ORGANIZACION

La responsabilidad de la implantación del Sistema Global de Evaluación de los Programas recae en la S.P.P.

La responsabilidad de la aplicación y retroalimentación del Sistema de Evaluación de los Programas, recae en cada una de las Dependencias (Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos) encargadas de la ejecución de los programas.

El proceso de evaluación y sus distintas fases, se realizará siguiendo los lineamientos generales y específicos establecidos por la Coordinación General de Evaluación y la Subsecretaría de Evaluación.

De acuerdo con las acciones planteadas en la metodología para el diseño del Sistema Integral de Evaluación, se realizó el análisis crítico de la información recopilada sobre necesidades de control de avance de actividades en el ámbito de cada Dependencia y Entidad. Los resultados fueron, los siguientes: (32)

- Que se cuente con información sobre el avance de las actividades derivadas de los programas y subprogramas básicos de cada Dependencia.
- Que se corrijan desviaciones sobre objetivos.
- Que se establezcan indicadores de cumplimiento, esto es, metas específicas durante el desarrollo de actividad, en base a las etapas críticas.
- Que se establezcan índices de funcionalidad según la operacionalización de objetivos en metas específicas.

- Que se diferencien períodos de ejecución tanto de subprogramas, como de actividades y etapas.
- Que se determinen los retrasos por actividad en base a los períodos de ejecución programados y reales de las etapas de cada actividad.
- Que se definan los planes correctivos de acuerdo a la naturaleza de las desviaciones e índices de funcionalidad de las actividades.
- Que se definan las relaciones de insumo-producto que se dan en la ejecución de cada subprograma, a efecto de determinar las líneas de coordinación demandada por cada programa básico.

Procedimiento del proceso de la evaluación:

- 1.- La Secretaría de Programación y Presupuesto elabora documento que contiene formas e instructivos y envía a los responsables, por sectores, en este caso le corresponde a la Secretaría de Comercio, por conducto de la (Dirección General de Planeación y Dirección General de Programación Interna) del control específico de evaluación de las acciones derivadas del Plan Global de Desarrollo.
- 2.- Recepción.
 - 2.1.- Los responsables reciben la documentación y recaban la información a nivel institucional y sectorial de los programas y subprogramas y proyectos.
 - 2.2.- Sistematizan la información sobre actividades a desarrollar por cada Entidad.

- 3.- Responsables llenan las formas.
- 4.- Unidades Administrativas facultadas en la materia, por cada Entidad reciben la forma para el llenado de la información.
- 5.- Autorización.
 - 5.1.- Si procede, responsable(s) recibe(n) para su corrección.
 - 5.2.- Si reúne toda la información necesaria para el control de evaluación de cada actividad, los Directores Generales o funcionarios de nivel equivalente, envían la forma autorizada a la S. P. P.
- 6.- La Secretaría de Programación y Presupuesto recibe la(s) forma(s) y analiza la información.
- 7.- Decisión.
 - 7.1.- No llena los requisitos de información por actividad, devuelve a (los) responsable(s) de control específico de evaluación para su corrección.
 - 7.2.- Reúne los requisitos de información, clasifica los datos según estructura programática.
- 8.- Vaciado de los datos en la Forma de Control Maestro.
- 9.- Codificación de los datos para su procesamiento electrónico.
- 10.- La Coordinación General del Sistema Nacional de Información, recibe los datos codificados, e integra el archivo de los Programas Básicos.

cos en este caso, correspondería al Sector Comercio.

11.- Posterior al primer mes de iniciadas las actividades programáticas cada enlace que representa al Sector, recaban la información requerida por S. P. P.

12.- Los responsables por cada Entidad llenan las formas y las envían.

13.- El enlace del Sector recibe y revisa.

14.- Autorización.

14.1.- No refleja el avance de las actividades y etapas de cada una de ellas, devuelve las formas de control de evaluación para su corrección.

14.2.- Si refleja el avance de las actividades y etapas de cada una de ellas, autoriza y envía las formas a la S. P. P. a los funcionarios del primer nivel de la Secretaría Coordinadora del Sector.

15.- Los funcionarios del primer nivel de la Secretaría, según áreas de competencia reciben formas de avance de actividades para su conocimiento y posterior acuerdo en CIDAP.

16.- La Secretaría de Programación y Presupuesto analiza la información.

17.- Decisión.

17.1.- No reúne las características de confiabilidad y suficiencia de información para el control maestro, devuelve para su co-

rección a los responsables de control específico de evaluación.

- 17.2.- Si reúne las características de confiabilidad y suficiencia de información para el control maestro, clasifica los datos según estructura programática.
- 18.- Vaciado de los datos en la forma de control maestro.
- 19.- Codificación de los datos para su procesamiento.
- 20.- La Coordinación General del Sistema Nacional de Información recibe los datos codificados y los integra al archivo de programas básicos Sector Comercio.
- 21.- Procesa y obtiene listados sobre el avance cuantitativo y cuantitativo de actividades, mensualmente.
- 22.- La Secretaría de Programación y Presupuesto recibe listados sobre avances de programas y analiza la información contrastando con la fuente de información original.
- 23.- La Secretaría de Programación y Presupuesto, elabora el informe de avance, mensual de los programas básicos Sector Comercio, definiendo las desviaciones detectadas, planes correctivos y retrasos ocasionados en cada actividad.

Finalmente a raíz de la implantación de la técnica del presupuesto por programas en el sector público, la Secretaría de Programación y Presupuesto, inició la investigación y el análisis de nuevas alternativas que la

perfeccionaran o la complementaran. Entre ellas se encuentra el sistema transformado y perfeccionado denominado "COSEFF" (Control y Seguimiento Físico y Financiero de Proyectos).

El sistema va orientado principalmente al control y seguimiento de programas y/o proyectos de inversión.

OBJETIVOS.

Entre los principales objetivos del sistema COSEFF se encuentran:

- Captar y proporcionar información oportuna, confiable y relevante a las áreas de programación y evaluación, coordinadores de sector y entidades responsables.
- Detectar las desviaciones que ocurran durante el ejercicio.
- Contar con elementos de juicio para reprogramar o suspender los programas y/o proyectos, cuyos objetivos previstos no pueden ser susceptibles de realización.
- Proporcionar elementos de juicio para analizar intra e intersectorial el impacto económico y social motivado por la ejecución del presupuesto de egresos de la federación.
- Promover de forma permanente, la comunicación en todos los niveles de la administración pública federal.
- Fortalecer el esquema sectorial.

- Establecer criterios homogéneos en el sector, relativos a los pro
cedimientos para programar y evaluar.

El sistema COSEFF rige las normas y lineamientos establecidos en la co
rresponsabilidad del Gasto Público Federal, la Ley de Presupuesto, Con
tabilidad y Gasto Público y el Decreto Aprobatorio del Presupuesto de
Egresos de la Federación. Su seguimiento se hará mensualmente y el de
Proyectos Prioritarios será bimestral.

4.- PRODUCTIVIDAD.

A nivel sectorial, la Secretaría de Comercio es la responsable de integrar un grupo de trabajo, con el objeto, de adecuar y ajustar para el caso del Sector Comercio, los lineamientos en materia de Productividad, formulados por El Instituto Nacional de Estudios del Trabajo y elaborar una metodología y ejercicios ejemplificativos a efecto de apoyar la elaboración de los programas de productividad en cada entidad del Sector.

Conforme a las características que presenta el Sector Comercio el grupo de trabajo adoptó como estrategia para facilitar la elaboración de los Programas de Productividad agrupar a las entidades conforme a la afinidad que muestran en su giro de actividad. Convencionalmente se definieron los siguientes grupos:

- **Industriales:** Aquellas empresas que se dedican a la elaboración de bienes destinados al consumo, sea éste intermedio o final e independientemente de que ellas mismas lo comercialicen o lo hagan a través de otras empresas.
- **De Servicios Comerciales:** aquellas entidades cuyo objetivo es efectuar la distribución de artículos destinados al consumo, industrial o directo, siempre que no efectuen transformación alguna de ellos.
- **Otros servicios:** aquellas empresas cuyo giro es distinto de la transformación o la distribución de artículos destinados al consumo industrial o directo.

A nivel institucional, cada Entidad del Sector fué responsable de la de finición de su respectivo programa de Productividad, para lo cual conta ron con la asesoría directa del grupo de trabajo de la Secretaría de Comercio.

4.1.- INSTITUCIONAL.

Las instituciones (Entidades Coordinadas) adscritas en el Sector Comercio proceden a la elaboración del Programa de Productividad a través de los órganos y/o Unidades Administrativas encargadas de llevar a cabo la programación, presupuestación y evaluación, es decir, las Unidades de Organización y Métodos, Unidades de Programación, Direcciones de Programación, Organización y Presupuesto y Programación, Direcciones de Programación, Organización y Presupuesto y Direcciones de Planeación.

En este sentido, un Programa de Productividad incorporado a cada Institución tiene efectos inmediatos como son:

- Las Instituciones son objeto de un análisis global de sus resultados-productos a fin de calificarlos en función de sus propósitos.
- Un programa de esta naturaleza implica el análisis sistemático de las acciones-producto de las Entidades.
- Institucionalizado el Programa de Productividad en cada Institución del Sector Comercio, constituye una herramienta administrativa de gran valor en donde los funcionarios del nivel decisonal de supervisión e incluso los vinculados a los niveles operativos, permite disponer en un momento dado de la productividad de todas y cada una de las operaciones de la organización, sean éstas en proceso vertical u horizontal.

Las principales fuentes de información que son base en la formulación del "Programa de Productividad Institucional" son las siguientes:

- 1.- Presupuesto por Programa, período 1977-1979. En este documento se identifican las unidades de medida con sus respectivas metas de los años 1977, 1978 y 1979.
- 2.- Cuadro Analítico de Servicios-Producto. En este cuadro se integran acciones cuantificadas por servicio-producto que presta cada una de las Instituciones por los años 1977, 1978, 1979 y 1980.
- 3.- Relación de Plazas por Unidad Administrativa. La cual contiene el número de empleados por Unidad Administrativa de los años 1977, 1978, 1979 y 1980.
- 4.- Reporte anual de Costos por Unidad Administrativa. La cual constituye el monto anual por Unidad Administrativa de los años 1977, 1978, 1979 y 1980.
- 5.- Cuadro Analítico de Recursos Humanos por Unidad Administrativa. Se identifica por cada una de ellas el total de empleados, así como también su respectiva integración a cada servicio-producto, durante los años 1977, 1978 y 1980.
- 6.- Integración de las Acciones y Costo correspondiente por Servicio Producto. Este cuadro contiene el total de acciones con su respectivo costo, conforme a la naturaleza de cada servicio-producto para los años 1977, 1978, 1979 y 1980, con el objeto de obtener el índice de producto.

7.- Costo del Insumo Laboral por Año. Con el propósito de obtener el índice de Insumo Laboral, se realizó la integración de personas - con su respectivo costo total conforme a la naturaleza de cada - servicio-producto para los años 1977, 1978, 1979 y 1980.

Esta información nos conduce a identificar las variables que integran la fórmula, procediendo para tal efecto a formar los cuadros siguientes:

CUADRO ANALITICO DE SERVICIO-PRODUCTO

Se integran las acciones que producen las unidades administrativas de acuerdo a la naturaleza del servicio-producto realizado por la Institución (1977, 1978, 1979 y 1980)

CUADRO ANALITICO DE RECURSOS HUMANOS

Constituye el número de Recursos Humanos vinculados a cada uno de los servicio-producto (1977, 1978, 1979 y 1980.)

INTEGRACION DE ACCIONES Y COSTO CORRESPONDIENTE POR SERVICIO-PRODUCTO.

Se conforma con el total de acciones y costo respectivo que inciden - en cada servicio-producto (1977, 1978, 1979 y 1980), con el propósito de obtener el INDICE PRODUCTO.

COSTO DEL INSUMO LABORAL POR AÑO.

Se conforma con la integración de recursos humanos y costo total que incidan en cada servicio-producto (1977, 1978, 1979 y 1980), a fin de

obtener el INDICE DE INSUMO LABORAL.

Respecto (al número tres)-Integración de acciones y costo correspondiente por servicio-producto y (el número 4)-Costo del Insumo Laboral por año-. Se identifican las variables que integran la fórmula que se aplica para obtener la Productividad.

EJEMPLOS

Si tenemos cinco productos instituciones para efectos de análisis y que son : DIRECCION, PROMOCION, ASESORIA, PLANEACION Y APOYO.

INTEGRACION DE ACCIONES Y COSTO CORRESPONDIENTE
POR SERVICIO-PRODUCTO.

| SERVICIO- PRODUCTO. | AÑO | BASE | | | |
|------------------------|-----|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | | AÑO EST. 1 9 7 7 | AÑO EST. 1 9 7 8 | AÑO EST. 1 9 7 9 | AÑO EST. 1 9 8 0 |
| A) DIRECCION | 1 | a_1 | a_2 | a_3 | a_4 |
| | 2 | b_1 | b_2 | b_3 | b_4 |
| B) PROMOCION | 1 | i_1 | i_2 | i_3 | i_4 |
| | 2 | j_1 | j_2 | j_3 | j_4 |
| C) ASESORIA | 1 | k_1 | k_2 | k_3 | k_4 |
| | 2 | l_1 | l_2 | l_3 | l_4 |
| D) PLANEACION | 1 | m_1 | m_2 | m_3 | m_4 |
| | 2 | n_1 | n_2 | n_3 | n_4 |
| E) APOYO | 1 | o_1 | o_2 | o_3 | o_4 |
| | 2 | p_1 | p_2 | p_3 | p_4 |

FORMULA:
$$\text{Indice de Producto} = \frac{Co \cdot Ai}{Co \cdot Ao}$$

Donde:

(1) Número de acciones

(2) Costo en millones de pesos.

Co = Total por acción en el año base

Ao = Número total de acciones en el año base.

Ai = Número total de acciones en el año de estudio.

COSTO DEL INSUMO LABORAL POR AÑO

| SERVICIO- PRODUCTO | AÑO | BASE | | | |
|-----------------------|-----|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| | | AÑO EST. 1 9 7 7 | AÑO EST. 1 9 7 8 | AÑO EST. 1 9 7 9 | AÑO EST. 1 9 8 0. |
| A) DIRECCION | 1 | Y_1 | Y_2 | Y_3 | Y_4 |
| | 2 | Z_1 | Z_2 | Z_3 | Z_4 |
| B) PROMOCION | 1 | R_1 | R_2 | R_3 | R_4 |
| | 2 | S_1 | S_2 | S_3 | S_4 |
| C) ASESORIA | 1 | T_1 | T_2 | T_3 | T_4 |
| | 2 | H_1 | H_2 | H_3 | H_4 |
| D) PLANEACION | 1 | E_1 | E_2 | E_3 | E_4 |
| | 2 | G_1 | G_2 | G_3 | G_4 |
| E) APOYO | 1 | W_1 | W_2 | W_3 | W_4 |
| | 2 | N_1 | N_2 | N_3 | N_4 |

FORMULA

Indice de trabajo $W_o Li$
 $W_o Lo$

(1) Número de personas

(2) Costo en millones de pesos.

Donde: W_o - Monto de remuneraciones pagados por trabajador en el año base.

Lo = Número de trabajadores en el año base.

Li = Número de trabajadores en el año de estudio.

Seleccionando en ambos casos, unicamente un año en relación al cual se efectúan las operaciones.

Para la integración del cuadro primeramente mencionado, tomamos el período 1977-80, utilizando como año base 1979.

A continuación se enumeran en forma vertical las unidades que integran los servicios del Cuadro Analítico de Servicios-Producto ponderado y el Reporte Anual de Costos por Unidad Administrativa.

Se implementan los datos restantes procediendo de la siguiente manera:*

| CONCEPTO DEL GASTO | SERVICIOS | | PRODUCTOS | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | A UNIDAD ADMVA. | B UNIDAD ADMVA. | C UNIDAD ADMVA. | D UNIDAD ADMVA. |
| Gastos de personal | 117'141,100 | 31'807,200 | 19'171,400 | 5'943,000 |
| Gastos de operación | 75'379,900 | 6'006,500 | 6'802,300 | 46,900 |
| TOTAL (1977) | 192'379,900 | 37'813,700 | 25'973,700 | 5'991,900 |
| Gastos de personal | 28'712,800 | --- | 24'836,800 | 6'565,600 |
| Gastos de operación | 16'470,200 | --- | 8'996,600 | 88,100 |
| TOTAL (1978) | 45'183,000 | --- | 33'833,400 | 6'653,700 |
| Concentración del Costo 1977, Serv.-Prod. | 192'379,900 | | = | 192 |
| Concentración del Costo 1977, Serv.-Prod. | 25'973,700 | | = | 26 |
| Concentración del Costo 1977, Serv.-Prod. | 37'813,700 | | | |
| | | | + | 5'991,900 |
| | | | | 43'805,500 = 44 |

* Cifras convencionales para ejemplificar el caso.

Se procede de igual manera para los siguientes años.

De igual manera llenamos el Cuadro Costo de Insumo Laboral por un año, haciendo la aclaración de que se utilizan índices simples relacionando el total de empleados con la sumatoria de acciones agregadas.

$$\text{Indice de Productividad} = \frac{\text{Indice de Producto}}{\text{Indice de Trabajo}}$$

Desarrollo de la fórmula:

$$\text{Indice de Producto} = \frac{Co \quad Ai}{Co \quad Ai}$$

Donde:

Co= Costo total por acción en el año base

Ao= Número total de acciones en el año base

Ai= Número total de acciones en el año de estudio

Indice de Trabajo

$$a) \frac{Wo \quad Li}{Wo \quad Lo}$$

$$b) \frac{Wo \quad Li}{Wo \quad Lo}$$

Donde:

a) Si se tiene el dato de horas trabajadas

Wo= Remuneraciones promedio por hora trabajada en el año base

Lo= Número total de horas trabajadas por los trabajadores en el año base.

Li Número total de horas trabajadas por los trabajadores en el año de estudio.

b) Si no cuenta con el dato de horas trabajadas.

Wo= Monto de remuneraciones pagadas por trabajador en el año.

Lo= Número de trabajadores en el año base.

Li= Número de trabajadores en el año de estudio.

CALCULO DE INDICE PRODUCTO

Tomando como base los datos contemplados en el Cuadro "Integración de Acciones y Costo correspondiente por Servicio-Producto" se procede a modificar el costo de cada producto final (A, B, C, D, E), indicando en el renglón "2" por el número de acciones de cada servicio, iniciando en el año base; repitiendo la operación para cada año de los años de estudio.

E J E M P L O

| SERVICIOS | | (año base) | | | |
|-----------|-------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| PRODUCTO. | CLAVE | 1 9 7 7 | 1 9 7 8 | 1 9 7 9 | 1 9 8 0. |
| A | (1) | a ₁ | a ₂ | a ₃ | a ₄ |
| | (2) | b ₁ | b ₂ | b ₃ | b ₄ |
| B | (1) | i ₁ | i ₂ | i ₃ | i ₄ |
| | (2) | j ₁ | j ₂ | j ₃ | j ₄ |
| C | (1) | -- | k ₂ | k ₃ | k ₄ |
| | (2) | -- | l ₂ | l ₃ | l ₄ |
| D | (1) | m ₁ | m ₂ | m ₃ | m ₄ |
| | (2) | n ₁ | n ₂ | n ₃ | n ₄ |
| E | (1) | o ₁ | o ₂ | o ₃ | o ₄ |
| | (2) | p ₁ | p ₂ | p ₃ | p ₄ |

1= Número de Servicios

2= Costo en millones de pesos

$$\text{Indice de Producto} = \frac{\text{Co Ai}}{\text{Co Ao}}$$

Calculamos nuestro divisor general de un año base sustituyendo en la fórmula:

$$\begin{aligned} \text{Co Ao} &= \text{C 1979 a 1977} = b_3 (a_3) + j_3 (i_3) + l_3 (k_3) + n_3 (m_3) + \\ & p_1 (o_1) = 19,762* \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Co Ai} &= \text{C 1979 a 1978} = b_3 (a_1) + j_3 (i_1) + l_3 (k_1) + n_3 (m_1) + \\ & p_1 (o_1) = 19,523* \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Co Ai} \quad 1979 \text{ a } 1979 &= b_3 (a_3) + j_3 (i_3) + l_3 (k_3) + p_1 (o_1) \\ &= 19,702* \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Co Ai} &= \text{1979 a 1980} = b_3 (a_4) + j_3 (k_4) + n_3 (m_4) + p_1 (o_4) \\ &= 26,427* \end{aligned}$$

$$1977 = \frac{1979 \text{ a } 1977}{1979 \text{ a } 1979} = \frac{19523}{19762} = 9879 \times 100 = 98.79$$

$$1983 = \frac{1979 \text{ a } 1978}{1979 \text{ a } 1979} = \frac{13615}{19763} = 6889 \times 100 = 68.89$$

$$1979 = \frac{1979 \text{ a } 1979}{1979 \text{ a } 1979} = \frac{19702}{19702} = 1 \times 100 = 100.00$$

$$1980 = \frac{1979 \text{ a } 1980}{1979 \text{ a } 1979} = \frac{26427}{19762} = 1.3373 \times 100 = 133.73$$

* Cifras convencionales para ejemplificar el caso.

CALCULO DE INSUMO LABORAL

Tomando como base los datos contemplados en el Cuadro "Costo del Insumo Laboral por Año", se procede a multiplicar el costo de cada servicio (A, B, C, D, E), indicando en el renglón "Y" por el número de personas (renglón "X") de cada servicio, iniciando en el año base y repitiendo la operación indicada para cada uno de los años de estudio.

EJEMPLO:

| SERVICIO | CLAVE | AÑO EST. | AÑO EST. | AÑO BASE | AÑO EST. |
|----------|-------|----------|----------|----------|----------|
| PRODUCTO | | 1 9 7 7 | 1 9 7 8 | 1 9 7 9 | 1 9 8 0. |
| A | X (1) | Y_1 | Y_2 | Y_3 | Y_4 |
| | Y (2) | Z_1 | Z_2 | Z_3 | Z_4 |
| B | X (1) | R_1 | R_2 | R_3 | R_4 |
| | Y (2) | S_1 | S_2 | S_3 | S_4 |
| C | X (1) | T_1 | T_2 | T_3 | T_4 |
| | Y (2) | H_1 | H_2 | H_3 | H_4 |
| D | X (1) | E_1 | E_2 | E_3 | E_4 |
| | Y (2) | G_1 | G_2 | G_3 | G_4 |
| EE | X (1) | W_1 | W_2 | W_3 | W_4 |
| | Y (2) | N_1 | N_2 | N_3 | N_4 |

$$\text{Indice de Insumo Laboral} = \frac{W_o \quad L_i}{W_o \quad L_o}$$

Calculamos nuestro divisor general del año base, sustituyendo en la fórmula:

$$\begin{aligned} \text{Wo Lo} = \text{W 1979 L 1979} &= Z_2 Y_3 + S_3 R_3 + H_3 T_3 + G_3 E_3 \\ &+ N_3 W_3 = 2,370 * \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Wo Li} = \text{V 1979 L 1977} &= Z_2 Y_1 + S_3 R_1 + H_3 T_1 + G_3 E_1 \\ &+ N_3 W_1 = 3,248 * \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Wo Li} = \text{W 1979 L 1978} &= Z_2 Y_2 + S_3 R_2 + H_3 T_2 + G_3 E_2 \\ &+ N_3 W_2 = 2,343 * \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Wo Li} = \text{W 1979 L 1979} &= Z_3 Y_3 + S_3 R_3 + H_3 T_3 + G_3 E_3 \\ &+ N_3 W_3 = 2,370 * \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Wo Li} = \text{W 1979 L 1980} &= Z_3 Y_4 + S_3 R_4 + H_3 T_4 + G_3 E_4 \\ &+ N_3 W_4 = 3,663 * \end{aligned}$$

$$1977 = \frac{\text{W 1979 L 1977}}{\text{W 1979 L 1979}} = \frac{3248}{2370} = 1.5704 \times 100 = 137.04$$

$$1978 = \frac{\text{W 1979 L 1978}}{\text{W 1979 L 1979}} = \frac{2343}{2370} = 0.9886 \times 100 = 98.96$$

$$1979 = \frac{\text{W 1979 L 1979}}{\text{W 1979 L 1979}} = \frac{2370}{2370} = 1 \times 100 = 100.00$$

$$1980 = \frac{\text{W 1979 L 1980}}{\text{W 1979 L 1979}} = \frac{3663}{2370} = 1.5456 \times 100 = 154.56$$

* Cifras convencionales para ejemplificar el caso.

INDICE DE PRODUCTIVIDAD INSTITUCIONAL

1977 - 1980.

$$1977 = \frac{98.79}{137.04} = 0.7208^*$$

$$1978 = \frac{68.89}{98.86} = 0.6968^*$$

$$1979 = \frac{100.0}{100.0} = 1,000^*$$

$$1980 = \frac{133.73}{154.56} = 0.8652^*$$

* Cifras convencionales para ejmplificar el caso.

4.2.- SECTORIAL.

Para la formulación del Programa de Productividad, se han considerado 19 Entidades que realizan funciones de producción, regulación y distribución directa e indirecta de productos básicos en el Sector Comercio. Es fundamental incrementar la productividad prioritariamente en aquellas Entidades que participan directamente en el Programa de Defensa de la Economía Popular establecido en el Plan del Sector Comercio y en los compromisos contraídos por SECOM para dar cumplimiento a los objetivos del Sistema Alimentario Mexicano.

Para efectos de elaborar un Programa de Productividad congruente con las actividades que cada Entidad desarrolla se dividieron las 19 Entidades que forman el Universo en tres tipos:

a) INDUSTRIALES: las cuatro Entidades del Sector que se dedican a la elaboración de bienes destinados al consumo, sea este intermedio o final, e independientemente de que ellas mismas lo comercialicen o lo hagan a través de otras empresas; dichas Entidades son:

- 1.- Maíz Industrializado Conasupo, S. A. de C. V.
- 2.- Leche Industrializada Conasupo, S. A. de C. V.
- 3.- Trigo Industrializado Conasupo, S. A. de C. V.
- 4.- Industrias Conasupo, S. A. de C. V.

b) COMERCIALES: las diez Entidades cuyo objetivo es efectuar la distribución de productos básicos o de consumo generalizado en forma directa o indirecta al consumidor, dichas Entidades son:

- 5 a 10 Distribuidoras Conasupo 6
- 11 Impulsora del Pequeño Comercio, S.. A. de C. V.
- 12 Compañía Nacional de Subsistencias Populares
- 13 Cafés y Cafeterías de México, S.A. de C. V.
- 14 Comisión Nacional del Cacao.

c) DE SERVICIOS: las cinco Entidades del Sector que se dedican a prestar un servicio de regulación y orientación al público; o de captación y almacenamiento de productos agropecuarios y de consumo generalizado, dichas Entidades son:

- 15 Comisión Nacional de la Industria del Maíz para Consumo Humano.
- 16 Instituto Nacional del Consumidor.
- 17 Procuraduría Federal del Consumidor
- 18 Almacenes Nacionales de Depósito, S. A.
- 19 Bodegas Rurales Conasupo, S. A. de C. V.

La clasificación de productos elaborados considerados como básicos para el consumo de la población se ha establecido en relación al mismo criterio de agrupación de las Entidades.

Las Entidades clasificadas como Industriales elaboran los siguientes productos: alimenticios, derivados de trigo, derivados del maíz, leche y derivados.

Como productos Industriales alimenticios se consideran a: harina de trigo, grasas, aceites y alimentos balanceados; como productos derivados del trigo están: bolillo, pan blanco y pan dulce; como productos derivados del maíz están: harina de maíz y como productos industria -

les de leche y sus derivados están: leche reconstituida, evaporada, en polvo, para lactantes y fresca.

- Las Entidades calificadas como prestadoras de servicios comerciales realizan sus actividades en relación con el maíz, trigo, arroz, frijol, café, cacao y otros productos, proporcionando los servicios de: fomento, tratamiento, transporte, comercialización interna y externa, mejora y asistencia técnica de los granos y productos.

Las Entidades clasificadas como prestadoras de otros servicios (no comerciales) proveen los siguientes servicios: almacenaje, asesorías, orientación, capacitación y conciliación; los cuales inciden en el proceso de intermediación entre la oferta y la demanda de productos considerados como básicos para el consumo de la población de nuestro país.

PERSONAL OCUPADO.

Los recursos humanos que laboraron en las 19 Entidades consideradas en el estudio, fueron en 1979 un total de 23,735, de los cuales 13,249 están clasificados como de base y 10,486 son personal de confianza.

Conforme a la clasificación convencional que se hizo de las Entidades, resulta que los trabajadores están distribuidos de la siguiente manera:

- Entidades Industriales, emplearon un total de 5,318 personas, mismas que representan el 22.4% del total, de las cuales 3,379 son personal de base y 1,939 de confianza.
- Entidades Comerciales, absorbieron un total de 12,989 personas; que representan el 54.7% de los cuales 7,103 son de base y 5,886 de con

fianza.

- c) Entidades de otros servicios, el personal de dichas empresas asciende a 5,428 representando el 22.9% con un personal de base de 2,767 y 2,661 de confianza.

| ENTIDAD | CLASIFICACION DE LOS TRABAJADORES | | |
|---|-----------------------------------|-----------|-------|
| | BASE | CONFIANZA | TOTAL |
| <u>INDUSTRIALES</u> | | | |
| Industria Conasupo, S.A. de C.V. | 2,096 | 1,118 | 3,214 |
| Leche Industrializada Conasupo, S.A. de C.V. | 678 | 466 | 1,144 |
| Maíz Industrializado Conasupo, S.A. de C.V. | 425 | 312 | 737 |
| Trigo Industrializado Conasupo, S.A. de C.V. | 180 | 43 | 223 |
| SUBTOTAL: | 3,379 | 1,939 | 5,318 |
| <u>DE SERVICIOS COMERCIALES</u> | | | |
| Cafés y Cafeterías de México, S.A. de C.V. | 42 | 21 | 63 |
| Comisión Nacional del Cacao | -- | 323 | 323 |
| Compañía Nacional de Subsistencias Populares | 1,156 | 1,266 | 2,422 |
| Distribuidora Conasupo del Centro, S.A. de C.V. | 655 | 512 | 1,167 |
| Distribuidora CONASUPO del Noroeste, S.A. de C.V. | 493 | 500 | 993 |
| Distribuidora CONASUPO del Norte, S.A. de C.V. | 819 | 811 | 1,630 |
| Distribuidora CONASUPO del Sur, S.A. de C.V. | 1,059 | 564 | 1,623 |
| Distribuidora CONASUPO del Sureste, S.A. de C.V. | 265 | 96 | 361 |

| ENTIDAD | CLASIFICACION DE LOS TRABAJADORES | | |
|--|-----------------------------------|-----------|--------|
| | BASE | CONFIANZA | TOTAL |
| <u>DE SERVICIOS COMERCIALES</u> | | | |
| Distribuidora CONASUPO Metropolitana, S.A. de C.V. | 2,614 | 1,453 | 4,067 |
| Impulsora del Pequeño Comercio, S.A. de C.V. | | 340 | 340 |
| SUBTOTAL: | 7,103 | 5,886 | 12,989 |
| <u>DE OTROS SERVICIOS</u> | | | |
| Almacenes Nacionales de Depósito, S.A. de C.V. | 2,255 | 778 | 3,033 |
| Bodegas Rurales CONASUPO, S.A. de C.V. | 412 | 413 | 825 |
| Comisión Nacional de la Industria del Maíz para el Consumo Humano. | 100 | 17 | 117 |
| Instituto Nacional del Consumidor | | 300 | 300 |
| Procuraduría Federal del Consumidor | | 1,153 | 1,153 |
| SUBTOTAL: | 2,767 | 2,661 | 5,428 |
| TOTAL : | 13,249 | 10,486 | 23,735 |

MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD.

1.- Actividades Industriales.

Aún cuando la transformación de productos específicos (trigo, aceites, pastas, leche y derivados del maíz) se enfrentó con serios problemas que causaron índices decrecientes durante 1978 y 1979, se observa una recuperación general para 1980.

2.- Prestación de Servicios Comerciales.

Las actividades comerciales que desarrolló el Sector Comercio nos -

traron comportamiento positivo en la distribución y venta a detalle, que aunque mostró una ligera depresión en 1979, se recuperó para 1980.

3.- Prestación de otros servicios.

A diferencia de los anteriores, los índices de Productividad observan tasas de variación porcentual positiva a lo largo del período considerado, aunque en algunos servicios se encuentran crecimientos porcentuales menores de un año a otro, a partir de 1977.

Esto último se debió a la existencia de factores exógenos de difícil previsión. Así la irregularidad de los últimos ciclos de producción agrícola, provocó en 1979 una baja en la eficiencia del almacenamiento, situación que se resolvió mediante la ampliación y modernización de almacenes y bodegas, adquiriéndose una tasa de recuperaciones positiva para 1980.

MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD

| <u>ENTIDADES</u> | <u>1977</u> | <u>1978</u> | <u>1979</u> | <u>1980</u> |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <u>INDUSTRIALES</u> | | | | |
| TRICONSA | 1.2486 | 1.1102 | 1.0000 | 1.0352 |
| ICONSA | 0.8782 | 1.0167 | 1.0000 | 1.0671 |
| LICONSA | 1.0920 | 1.0670 | 1.0000 | 1.3200 |
| MINSA | 0.8840 | 0.9300 | 1.0000 | 0.9750 |
| <u>SERVICIOS COMERCIALES</u> | | | | |
| CONADECA | 0.7196 | 0.9763 | 1.0000 | 1.0543 |
| DICONSA METROPOLITANA | 0.9067 | 0.9738 | 1.0000 | 1.2941 |
| CONASUPO | 1.0158 | 1.2389 | 1.0000 | 0.8375 |
| IMPECSA | 0.323 | 1.00 | 0.6160 | 0.928 |
| DICONSA CENTRO | 1.1350 | 1.1157 | 1.0000 | 1.1408 |
| DICONSA NOROESTE | 1.3178 | 1.0927 | 1.0000 | 0.6269 |
| DICONSA NORTE | 1.5676 | 1.1036 | 1.0000 | 1.4552 |
| DICONSA SURESTE | 1.0265 | 1.0560 | 1.0000 | 1.2845 |
| DICONSA SUR | 1.7345 | 1.4170 | 1.0000 | 1.1813 |
| <u>OTROS SERVICIOS</u> | | | | |
| BORUCONSA | 0.6317 | 0.8742 | 1.0000 | 1.1959 |
| INCO | 0.7924 | 0.9112 | 0.9930 | 1.0000 |
| PROFECO | 0.48 | 0.77 | 1.0000 | 1.0800 |
| CONAIM | 0.8099 | 0.7119 | 0.8074 | 1.0000 |
| ANDSA | | | N.D. | |

4.3.- GLOBAL.

A nivel global, la Comisión Consultiva del Empleo y la Productividad la cual está integrada de manera permanente por el Titular de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, quien la preside y por los Titulares de las Secretarías de Gobernación, Hacienda y Crédito Público, Programación y Presupuesto, Patrimonio y Fomento Industrial, Comercio, Agricultura y Recursos Hidráulicos, Comunicaciones y Transportes, Asentamientos Humanos y Obras Públicas, Educación Pública, Salubridad y Asistencia, Reforma Agraria, Turismo y del Departamento de Pesca. Tiene como funciones las siguientes: (33)

- I.- Lineamientos de Políticas, prioridades y restricciones que permitan armonizar y complementar todas las acciones del Sector Público que ejerzan influencia en torno del empleo y la Productividad.
- II.- Normas conforme a las cuales se promueva el crecimiento económico generador de ocupación productiva, que eleve la productividad nacional.
- III.- Mecanismos y medidas pertinentes orientados a garantizar que las dependencias miembros de la Comisión vigilen la congruencia entre sus políticas y programas específicos que tengan alguna influencia en torno a la creación de empleos y al aumento de la Productividad, incluyendo a las Entidades que se encuentren bajo su coordinación.

IV.- Políticas, estrategias y acciones para promover la permanencia, organización y operación de unidades productivas generadoras de empleos con elevados índices de productividad.

Por lo anterior, para la elaboración de los Programas de Productividad en cada una de las Instituciones que constituyen al Sector Comercio se consideraron los principios fundamentales de: (34).

Lograr la misma producción con menores recursos.

Buscar que con un incremento en los recursos se obtenga un incremento más que proporcional en la producción.

Se procurará no disminuir los niveles actuales de empleo.

Como base general se procurará incrementar los volúmenes de producción de bienes cuantificables y los números de acciones o servicios realizados, así como su calidad.

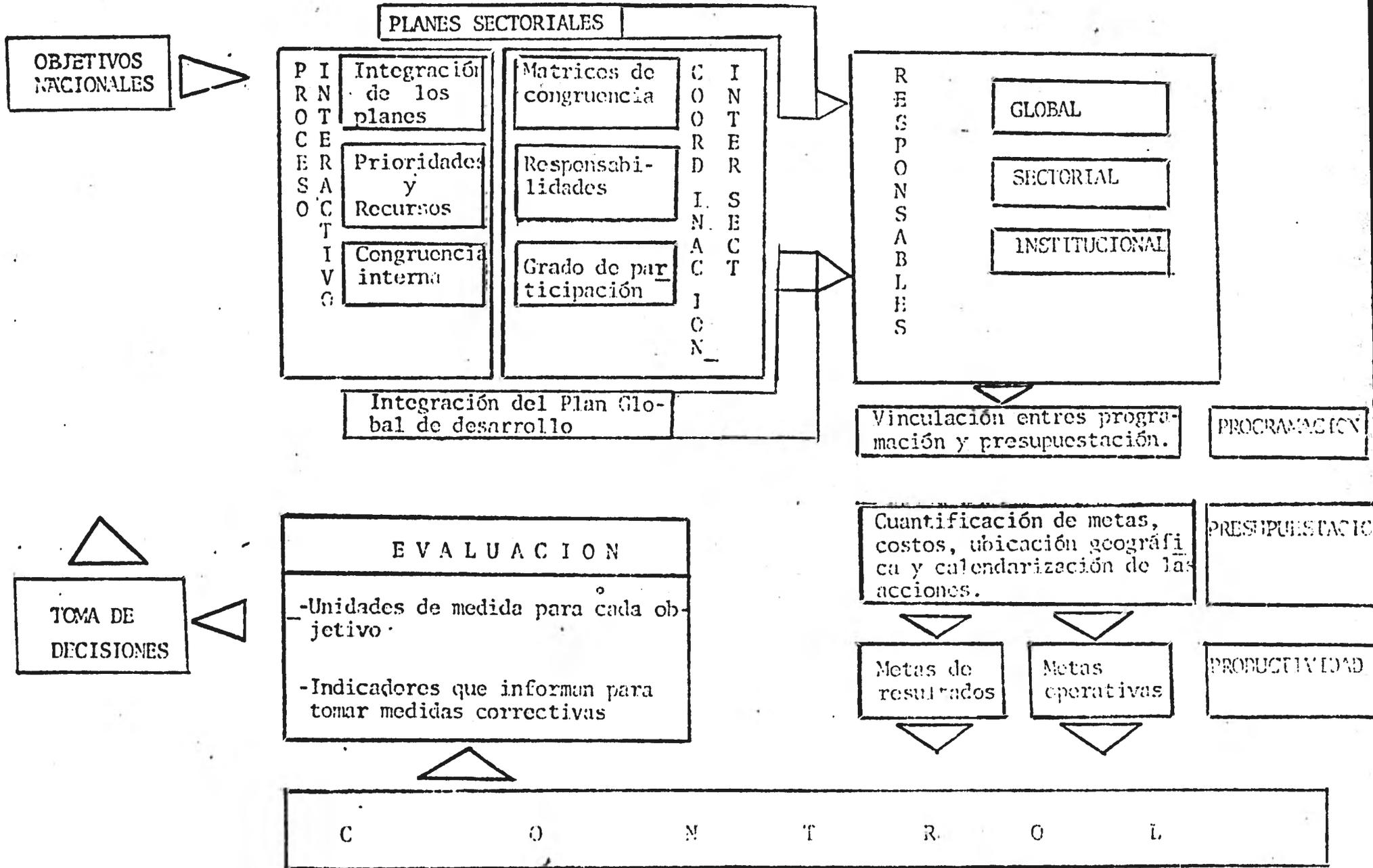
Se intentará abatir costos y por consecuencia ofrecer los productos y/o servicios a un precio menor del mercado.

Una vez aplicado el esquema del proceso de programación, presupuestación, evaluación y productividad, nos referiremos a algunos aspectos importantes:

- Los procesos de programación, presupuestación, productividad y evaluación se encuentran ligados entre sí, uno es parte del otro. Concibiéndose de esta manera el Sistema de Planeación como un proceso racionalizador de las acciones para el cumplimiento de los programas a cargo del Sector Comercio; entendiendo esto como un medio que sirve a las instituciones públicas para prever y estructurar su actuación que integre los esfuerzos y recursos hacia el logro más conveniente de los objetivos.

• El sistema de planeación a través de sus componentes opera específicamente en la realización de cada proceso, que permite integrar en un todo a la programación, presupuestación, productividad y evaluación.

A continuación se presenta el esquema del Sistema de Planeación.



Además de lo anterior expuesto en este capítulo, consideramos importante la problemática que se da en cada proceso, ya que los lineamientos en la materia emitidos por conducto de los órganos normativos son bastante complejos, principalmente por la gran diversidad de conceptos técnicos (Ver anexo V), lo que hace que se complique su aplicación a la realidad. Como consecuencia se observó lo siguiente:

- Algunas entidades del sector adolecen de verdaderos sistemas que apoyen los procesos de P,P,E y P. Esto quiere decir, que faltan instrumentos y mecanismos administrativos en la materia.
- El proceso de evaluación se realiza en forma empírica por parte de algunas entidades ya que no utilizan las técnicas adecuadas, es decir, criterios de eficiencia, eficacia y congruencia. En la SECOM a nivel interno si hay metodología para llevar a cabo la evaluación.
- La productividad considerada compleja en su aplicación, ya que se dan problemas de implementación en las entidades, al carecer de profundos programas de productividad lo que ha ocasionado que se realicen en forma superficial el seguimiento permanente del programa de productividad.

Las razones por las cuales acontecen este tipo de problemas se deben precisamente de que a nivel global los órganos normativos facultados de emitir los lineamientos a las coordinadoras de sector lo hacen en forma heterogénea, caso específico, cuando solicitan informes de evaluación.

También existe confusión en las técnicas (sistema cosseff), que ocasiona la dispersión en las entidades paraestatales en cuanto a sus au-

toevaluaciones institucionales.

Este tipo de problemas viene a repercutir en forma permanente y se manifiesta aún más cuando se formula el anteproyecto del presupuesto por parte de cada entidad al no haber apoyo técnico de los órganos normativos a nivel sectorial, ocasionando con ello, el rompimiento de canales de comunicación entre ambos. Esto quiere decir que la propia entidad -brinca a su coordinadora y efectúa la negociación del presupuesto con la -Secretaría de Programación y Presupuesto.

Respecto a la productividad por ser un un proceso aún más novedoso que los anteriores el Gobierno Federal se caracterizó en impulsar su diseño e implantación en el ámbito de las entidades paraestatales por parte de la Secretaría del Trabajo. Este impulso se ha debilitado ya -- que en un principio hubo sesiones de trabajo entre representantes del sector correspondiente y de la Secretaría del Trabajo, pero desafortunada -mente se ha observado la pérdida de interés en cuanto a su permanencia, es decir, aún no se han institucionalizado los programas de productivi -dad, en buena parte se considera por la falta de lineamientos claros y precisos, ya que por su naturaleza tenemos que su aplicación es profundamente técnica y esto hace que definitivamente se apoyen jurídicamente instrumen -tos para la creación de órganos institucionales y especialización de re -cursos humanos a fin de asegurar su aplicación.

CAPITULO II

- (1) Silva Herzog Jesús, Breve Historia de México, Ed. Fondo de Cultura Económica, 1974. Pág. 55.
- (2) Plan Global de Desarrollo 1980 - 1982, abril 1980. Ed. S.P.P. - - Pág. 111.
- (3) Estrada M. Manuel, Administración Funcional, UNAM, F.C.P.S. 69-72
- (4) Idem.
- (5) Idem.
- (6) Revista Latinoamericana de Administración Pública, No. 10, 1980, Pág. 457.
- (7) Plan del Sector Comercio 1980-1982, SECOM, México 1980. Pág. 48-53.
- (8) Idem.
- (9) Idem.
- (10) Idem.
- (11) Idem.
- (12) Idem.
- (13) Idem.
- (14) Plan Global de Desarrollo 1980-1982, México 1980, Ed. S.P.P. Pág. 297.
- (15) Seminario de Clasificación y Administración Presupuestaria en Sudamérica, Santiago de Chile, septiembre 1960.
- (16) Seminario de Clasificación y Administración Presupuestaria en Sudamérica, Santiago de Chile, septiembre 1962.
- (17) Idem.
- (18) Idem.
- (19) John E. Lundell, Principio de Organización Administrativa, Conferencias sobre Administración Pública (El Salvador, 1951). p. p. - 198 y 199.
- (20) Félix A. Nigro, Notas sobre Gerencia Administrativa, Conferencias sobre Administración Pública (El Salvador Tomo II 1951), p.p. 96, 97.

- (21) Instructuvio para la Autoevaluación de Programación y Estrategias Nacionales 1981, S.P.P. Subsecretaría de Evaluación, Dirección General de Documentación y Análisis. Pág. 31.
- (22) Manual Programación Presupuestación 1982, Ed. S.P.P. México 1981. Pág. 9-12.
- (23) Idem.
- (24) Idem.
- (25) Idem.
- (26) Seminario de Clasificación y Administración Presupuestaria en Sudamérica, Santiago de Chile 1962. Pág.
- (27) Informe de Programación Interna. SECOM. Mayo 1981. Ver anexo No.3A.
- (28) Idem.
- (29) Idem.
- (30) Idem.
- (31) López Portillo José. Quinto Informe de Gobierno, anexo. Programático 11-A 1980.
- (32) Metodología comprendida en el Manual de Evaluación elaborado por la Secretaría de Programación y Presupuesto. Mayo 1977.
- (33) Diario Oficial de la Federación 11-3-1980.
- (34) Documento elaborado por cabeza de Sector "Lineamientos de Productividad". Julio 1980.

CAPITULO III.-CONCLUSIONES GENERALES.

CONCLUSIONES GENERALES

De acuerdo con la investigación realizada en el contexto de la Administración Pública Federal, como caso específico el Sector Comercio, se llegó a las siguientes conclusiones:

- En la primera hipótesis se observó que en algunas entidades no se han institucionalizado las funciones de apoyo. Esto se debe básicamente a que no se han definido con precisión las atribuciones y disposiciones jurídicas en la materia.
- En la segunda hipótesis se demostró que con la coordinación sectorial y la correcta aplicación de las funciones de apoyo se garantiza el cumplimiento de los objetivos sectoriales e institucionales, ya que el coordinador del sector conduce en forma más coherente, eficaz y congruente a las entidades coordinadas.

A continuación señalamos las conclusiones que consideramos más relevantes:

1.- El modelo tridimensional permitió demostrar mediante un esquema objetivo las transformaciones estructurales funcionales para lograr modernizar el aparato del Gobierno Federal.

2.- El modelo de sectorización en la administración pública federal inicia una nueva etapa de realizaciones en la cual vienen a cristalizar en forma real y efectiva la acción gubernamental normativa sobre la actividad paraestatal.

3.- La esencia de la sectorización tiene un enfoque de carácter pragmático que permite acciones eficaces y la evaluación de las mismas, es decir, es un modelo flexible que respeta la naturaleza jurídica de las distintas entidades paraestatales.

4.- La sectorización de las entidades paraestatales termina con la escasa vinculación de objetivos que existía entre las entidades coordinadas y las dependencias coordinadas. En este sentido, la sectorización permite mayor precisión en sus objetivos, quedando a cargo del coordinador sectorial la atención de las funciones de apoyo a través de los mecanismos de coordinación previstos a nivel institucional, sectorial y global.

5.- Los sectores administrativos cuentan con políticas sectoriales, que son el marco de referencia donde se encuentra inserta la filosofía y los objetivos propios de cada sector, por lo que, los objetivos prioritarios y sus metas a realizar se encuentran insertas dentro de un proceso de planeación, a corto, mediano y largo plazo.

6.- La preparación del presupuesto lo realiza el poder Ejecutivo Federal a través de la Secretaría de Programación y Presupuesto, principalmente porque es donde se cuenta con mejores medios técnicos, recursos, personal e información para elaborar el programa y presupuesto. Así mismo, cuenta con fundamentos legales que norman el proceso.

7.- Para que exista una verdadera coordinación sectorial es requisito indispensable que los procesos de programación, presupuestación, evaluación y productividad, tanto de la dependencia centralizada

como de las entidades paraestatales, se encuentran operativamente interrelacionadas, tal es el caso del Sector Comercio.

8.- La programación, presupuestación, evaluación y productividad expresan objetividad porque describe el establecimiento preciso y detallado de los aspectos que implica el sistema de planeación, ya que permite la selección de los mejores medios para satisfacer los objetivos a través del cumplimiento material de las políticas previamente establecidas.

9.- Se ha comprobado la importancia de la P,P, E y P como funciones básicas de apoyo por ser esenciales durante el proceso permanente de modernización del sector público en su conjunto .

10.- Los procesos de programación, presupuestación, evaluación y productividad como funciones básicas de apoyo orientan satisfactoriamente los cursos de acción del Sector Comercio para alcanzar los objetivos señalados, evitando la duplicidad innecesaria de actividades y el desperdicio de esfuerzos y recursos.

11.- El proceso de programación permite conocer los objetivos así como programas, subprogramas, proyectos y parámetros que sirven para evaluar cuantitativamente tanto el costo como los beneficios y determinar la medición con los resultados previstos; jerarquizar alternativas desde el punto de vista de tiempo -lapso que comprende la acción en realizarse-; recursos -cantidad de elementos destinada a cada una de las

alternativas - y congruencia - de las diversas alternativas en relación con las políticas y objetivos globales y sectoriales con el conjunto de acciones que efectúa la institución.

12.- El proceso programación - presupuestación en el Sector Comercio contempla la categoría programática de proyecto, como la unidad mínima de programación que permite poner énfasis en su seguimiento y control.

13.- La evaluación, al igual que la programación-presupuestación, tiene incumbencia en todos los niveles de la administración pública federal; es aplicada en los ámbitos global, sectorial e institucional e inclusive de unidades administrativas, o sea, para los fines prácticos que le son inherentes, donde el proceso de la programación-presupuestación necesita retroalimentarse a partir de una ponderación de los resultados obtenidos. De esta manera, se establece un proceso de autoevaluación a nivel de unidades administrativas, instituciones y sectores.

14.- La evaluación es una función de apoyo esencial de la planeación, ya que permite conocer la medida y el modo en que se han alcanzado los objetivos de cada una de las entidades que constituyen el Sector Comercio.

15.- El proceso de evaluación llevado a cabo en el Sector Comercio hace transparentes las incongruencias, desviaciones, incumplimiento y deficiencias en el desarrollo y el resultado de las acciones.

16.- La evaluación constituye una base para la toma de decisiones en la reformulación y actualización de planes y la elaboración de presupuestos inherentes a la actividad comercial.

17.- El programa de productividad en cada entidad del Sector Comercio ha constituido una función básica que hace eficiente a la institución, lo que radica en darle un mayor impulso al desarrollo socio-económico del país, ya que identifica las causas del comportamiento de cada entidad.

18.- La productividad en el Sector Comercio está encuadrada dentro de las metas que contienen los programas del SAM, dada la estrecha vinculación existente entre el aspecto comercial y el productivo, procura la distribución adecuada de alimentos para la población. Con el diseño e implantación de los programas de productividad se garantiza el cumplimiento de las metas prioritarias.

19.- Los programas de productividad institucionales contemplan aspectos de: integración de mecanismos de programación y de reforma administrativa, revisión de la organización interna, adecuación de sistemas y procedimientos, deconcentración de facultades, administración y desarrollo de personal, aprovechamiento de recursos materiales.

20.- Finalmente el sistema de planeación es una actividad permanente de racionalización que se inicia con un diagnóstico y en un continuo proceso de evaluación permite que se revisen los resultados para llegar a una situación deseada.

RECOMENDACIONES

Se ha procurado constatar en el presente estudio que indudablemente es de importancia por su actualidad y relevancia en el continuo proceso de modernización del aparato público federal.

Ante este marco de referencia, sabemos que todavía queda un largo camino por recorrer, es decir, aún no están concluidas las tareas que se han trazado dentro del ámbito de la administración pública federal, por esta razón, debemos de redoblar esfuerzos en el estudio de la administración pública mexicana a fin de irla adecuando y hacer de ella un instrumento eficiente y flexible que permita resolver las demandas sociales.

Este estudio permite reflexionar sobre aspectos relevantes que han surgido durante el proceso de modernización del Sector Público y que aún no se resuelven, de tal suerte, se proponen los siguientes puntos a considerar:

La coordinación sectorial se debe de comprender por todos los servidores públicos, en especial por aquellos que intervienen directamente a través de los órganos en el proceso de los que son coordinadores y coordinados, desde el punto de vista de lo que es la esencia de la coordinación, o sea, no concebirla como nivel de dependencia -de subordinación-, sino como de colaboración a fin de que se aseguren los éxitos en los sectores correspondientes. De esta manera hablaremos de una eficiente coordinación cuando los programas se cumplen conforme a lo previsto.

Por otra parte, consideramos que hace falta dar impulso a la institucionalización de los procesos de programación, presupuestación, evaluación y productividad, ello permitirá contar con un sistema ágil y eficiente de planeación. Esto implica convertir a cada dependencia y entidad de la administración pública federal en un instrumento de responsabilidades definidas, de manera que se evite la duplicidad de funciones y se aumente la eficiencia.

En este sentido se contará con instrumentos y mecanismos administrativos en la materia que permitan normar y regular los procesos a nivel macroadministrativo y microadministrativo, o sea, se contará con medios técnicos que se requieren a fin de impulsar una mayor racionalidad, evitar el empirismo y la improvisación. Por lo tanto, conviene la institucionalización de los mecanismos para asegurar la autoridad y consenso en la materia, así como la implantación de órganos de apoyo técnico.

A N E X O S .

DEFINICION DE OBJETIVOS.

OBJETIVOS GENERALES

Organizar una estructura comercial para el abasto popular, regulada por el estado, capaz de atender las necesidades básicas de la población, en particular alimentos, con oportunidad suficiente y al menor precio posible.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Hacer del comercio una actividad que asegure a toda la población del país el abasto de los bienes y servicios socialmente necesarios de manera oportuna y eficiente, a precios accesibles.

Reducir los márgenes de comercialización, especialmente los existentes en los productos básicos, de tal forma que se estabilicen los precios de venta a los consumidores y se estimule la producción a través de una mayor retención del excedente en los productores.

Modificar las tendencias estructurales del sistema comercial, evitando el monopolio y la especulación, restringiendo las excesivas ganancias del comercio conforme a sus costos reales de operación y fortalecer al pequeño y mediano comercio, aumentando su eficiencia.

Proporcionar el fortalecimiento de las unidades comerciales, principalmente las pequeñas y de escasos recursos, para convertirlas en unidades eficientes y eficaces.

Aumentar, promover y reorientar el abastecimiento de insumos, de tal forma que se abata el costo de producción e incremente la producción de los bienes y servicios socialmente necesarios.

Fomentar y apoyar, bajo formas idóneas, la organización de productores agropecuarios y de comerciantes, agilizando la realización de operaciones directas.

Reducir la intermediación existente entre industriales y comerciantes.

Incrementar la participación del estado en la comercialización de insumos especialmente para garantizar la producción de alimentos básicos.

OBJETIVOS GENERALES

Lograr que las actividades comerciales estimulen la producción básica y la capacidad productiva nacional y desarrollen patrones de consumo ajustados a las necesidades y capacidades de la población.

Conseguir que las actividades comerciales contribuyan a jerarquizar el uso de las divisas disponibles, estimulando la autosuficiencia alimentaria.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Formar reservas alimentarias que permitan hacer frente a cualquier eventualidad e incrementen con ello la confianza de la población en la racionalidad de la intervención estatal en esta actividad.

Coadyuvar a que la producción sea programada en base a las necesidades sociales de consumo, superando así los desequilibrios entre la oferta y la demanda.

Fomentar y apoyar la formación de organizaciones laborales y populares destinadas a cubrir deficiencias del sistema comercial del país e incorporar a una mayor proporción de la Sociedad en la distribución de productos especialmente alimenticios.

Dar transparencia a las operaciones comerciales de productos subsidiados.

Ampliar la información sobre las condiciones de mercado, en especial de los productos social y nacionalmente necesarios.

Fomentar en los ciudadanos el sano comportamiento de hacer valer sus derechos en la compra de bienes y servicios y divulgar los canales legales y administrativos a través de los cuales puedan defenderse.

Orientar los hábitos de consumo hacia patrones socialmente deseables, evitando la creación de necesidades artificiales propiciadas por la publicidad.

Crear formas organizadas de consumidores que colaboren con el estado en la vigilancia de los precios oficialmente establecidos.

Aprovechar óptimamente el poder de compra del Sector Público.

Asegurar la disponibilidad de divisas para adquirir las materias primas y los bienes intermedios y de capital de origen extranjero que sean imprescindibles para la producción de bienes social y nacionalmente necesarios y para obtener aquellos bienes que eventualmente se requieran para asegurar la satisfacción de las necesidades básicas de la Población.

OBJETIVOS GENERALES**OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Mejorar nuestra balanza comercial con el exterior mediante el incremento sostenido y diversificado de las exportaciones y la racionalización de las exportaciones.

Desarrollar e integrar el comercio de las franjas fronterizas y zonas libres al resto del sistema comercial y productivo del país.

ANEXO II.

DETERMINACION DE PROGRAMAS

ANEXO II.

DETERMINACION DE PROGRAMAS.

Fabricación de alimentos básicos para la defensa de la economía popular.

Formulación y conducción de la política comercial.

Abasto, regulación y comercialización de productos básicos para defensa de la economía popular.

Producción y comercialización nacional e internacional de productos específicos.

Apoyo administrativo.

Formulación y conducción de la política comercial.

Apoyo y normatividad para la defensa de la economía popular.

Administración integral de los recursos del Sector Público.

Formulación y conducción de la política comercial.

Fomento y regulación del Comercio Exterior.

ANEXO III-A

ESTRUCTURA PROGRAMATICA
SECRETARIA DE COMERCIO.

| <u>P R O G R A M A</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|------------------------|--------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------|
|------------------------|--------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------|

| | | | | |
|--|---------------------------|---------------|----|----|
| 1. Formulación y conducción de la Política Comercial | Area del C. Secretario | | | |
| 1.1. Planeación, Coordinación y Evaluación de la Política Comercial y Adecuación Legislativa. | Oficina del C. Secretario | | | |
| 1.1.1. Planear, Coordinar y Evaluar la Política Comercial del país. | | No mensurable | | |
| 1.2. Planeación Sectorial y Coordinación en materia de Programación, Presupuestación y Evaluación de las Entidades del Sector Comercio. | Dirección de Planeación | | | |
| 1.2.1. Apoyo técnico, supervisión y coordinación de los organismos que integran el Sector, durante la formulación, elaboración, ejercicio, control y evaluación del presupuesto por programa anual; Planeación Sectorial y realización de informe sobre la actividad comercial a nivel nacional e internacional; diseñar y operar los sistemas de cómputo requeridos por las diferentes áreas de la SECOM. | | Estudio | 3 | 3 |
| 1.2.2. Apoyo técnico, supervisión y coordinación de los organismos que integran el Sector, durante la formulación, elaboración, ejercicio, control y evaluación del presupuesto por programa anual. | | Entidad | 32 | 32 |
| 1.2.3. Elaboración y presentación de estudios y reportes del ejercicio presupuestal de las Entidades del Sector. | | Evaluación | 6 | 1 |
| 1.2.4. Reportes de avance de los programas y subprogramas que desarrollan las Entidades. | | Estudio | 12 | 2 |

P R O G R A M A

RESPONSABLE

UNIDAD DE MEDIDA

META ANUAL

META ALCANZADA

1.2.5. Elaboración del presupuesto por programa sectorial.

Presupuesto

1

0

1.2.6. Agilizar la autorización y tramitación de los recursos financieros de los organismos coordinados.

Asunto

384

49

1.2.7. Seguimiento y ajuste a las metas cuantitativas del Plan del Sector Comercio, de acuerdo a las "Indicaciones de Prioridad Nacional, Sectorial e Institucional".

Plan.

1

0

1.2.8. Análisis anual, mensual y semanal de la economía nacional e internacional. "Informe Mensual de Coyuntura" y "La Economía esta Semana".

Informe

64

10

1.2.9. Análisis mensual de los movimientos en los precios al mayoreo, en la ciudad de México y a nivel nacional.

Informe

12

2

1.2.10. Apoyo a los Grupos Técnicos y de Estadísticas del Gabinete Económico, sobre aspectos de importancia para el Sector Comercio.

Informe

24

0

1.2.11. Análisis y evaluación del impacto de los planes y programas del Sector Público sobre el Plan del Sector Comercio.

Informe

1

0

1.2.12. Análisis de la participación actual y probable de México en acuerdos internacionales y regionales sobre comercio exterior.

Informe

1

0

1.2.13. Análisis de la política comercial.

Informe

2

0

1.2.14. Diseñar, implantar y actualizar los sistemas en producción y proyectos en desarrollo a cargo de la Subdirección de Informática y Estadística.

Centro de
Cómputo

1

1

Sistemas en Producción: CEDIS, permisos, nóminas, contabilidad, presupuesto, adquisiciones, Inventario Nacional de Productos Básicos

| <u>PROGRAMA</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>- META ALCANZADA</u> |
|--|---|-------------------------|-------------------|-------------------------|
| 1.2.15. Organización, integración, control y promoción de la información relativa al Sector Comercio, Sistema de Información e Instrumentos de Política Económica, Sistema Secretarial de Información, Manual de Estadísticas Básicas, Control Programático Presupuestal | | Banco de Datos | 1 | 1 |
| 1.3. Coordinación de acciones de Reforma Administrativa Sectorial y Consejos de Administración. | Dirección de Administración | | | |
| 1.3.1. Promover, coordinar, integrar y evaluar el Programa de Reforma Administrativa del Sector Comercio así como apoyar la Coordinación de Consejos | | Sistema | 1 | 0 |
| 1.3.2. Apoyar técnica y administrativamente a representantes de la Secretaría de Comercio en los órganos de gobierno de las Entidades en las que participan. | | Sesión | 550 | 86 |
| 2. Apoyo y Normatividad para la Defensa de la Economía Popular. | | | | |
| 2.1. Desconcentración y Coordinación Sectorial en Entidades Federativas. | Dirección General de Delegaciones Federales | | | |
| 2.1.1. Atención a funciones desconcentradas de la SECOM y coordinación de las funciones de Entidades del Sector en los estados. | | Delegación | 60 | 11.1 |
| 2.1.2. Realizar por conducto de las Delegaciones la atención de quejas y sugerencias y de orientación e información al público. | | Asunto | 126,424 | 22,766 |
| 2.1.3. Precios, inspección y vigilancia. | | Inspección | 485,793 | 52,955 |
| 2.1.4. Normas, verificación e inspección | | Inspección | 1'239,202 | 199,470 |

| <u>PROGRAMA</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|---|--------------------|---------------------------------------|-------------------|-----------------------|
| 2.1.5. Contraste de oro y plata, platino y paladio, inspección. | | Inspección | 31,665 | 468 |
| 2.1.6. Inscripción al padrón de productores de joyería y orfebrería. | | Documento legal | 1,749 | 292 |
| 2.1.7. Certificado de ensaye, oro, plata, platino y paladio. | | Documento legal | 1,375 | 100 |
| 2.1.8. Trámite de inscripción en el registro al padrón de proveedores del Gobierno Federal. | | Documento legal | 4,799 | 308 |
| 2.1.9. Revalidación del registro al padrón de proveedores del Gobierno Federal. | | Documento legal | 1,968 | 340 |
| 2.2. Inspecciones, avalúos y diagnósticos de Bienes Agropecuarios, Piscícolas, Forestales y de Zoológico. | | Inspección, documento valor y estudio | 864 | 0 |
| 2.2.1. Inspecciones técnico-operacionales de Bienes Agropecuarios, Piscícolas, Forestales y de Zoológico. | | Inspección | 108 | 0 |
| 2.2.2. Inspecciones preventivas de Bienes Agropecuarios, Piscícolas, Forestales y de Zoológico. | | Inspección | 171 | 0 |
| 2.2.3. Inspecciones, avalúos y diagnósticos de Bienes Instrumentales y de Consumo. | | Inspección, documento valor y estudio | 5,790 | 0 |
| 2.2.4. Enajenación de Bienes Instrumentales y de Consumo. | | Peso | 94'000,000 | 0 |
| 2.2.5. Enajenación de Bienes Agropecuarios y Piscícolas, Forestales y de Zoológico. | | Peso | 64'000,000 | 0 |
| 2.2.6. Actas de subasta | | Documento legal | 404 | 0 |
| 2.2.7. Actas de ventas del Sector Central. | | Documento legal | 700 | 0 |
| 2.2.8. Creación de rutas en el Sistema Nacional de Mercados Sobre Ruedas. | | Ruta | 48 | 0 |
| 2.2.9. Fomentar la creación de sociedades cooperativas de distribución y consumo en las Delegaciones Federales. | | Cooperativa | 84 | 4 |

| <u>PROGRAMA</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|--|--------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| 2.3. Participación en eventos comerciales (ferias y exposiciones). | | Evento | 10 | 0 |
| 2.3.1. Contribuir al levantamiento del Inventario Nacional de Productos Básicos mediante encuestamiento a empresas industriales, mayoristas y detallistas. | | Encuesta | 2,146 | 3,560 |
| 2.3.2. Recepción y trámite de solicitudes de importación y exportación. | | Documento legal | 3,147 | 396 |
| 2.3.3. Autorización de permisos individuales de importación de maquinaria agrícola con cargo a la cuota global. | | Documento legal | 1,000 | 174 |
| 2.3.4. Autorización de permisos de importación de refacciones urgentes con cargo a cuota global o permiso abierto. | | Documento legal | 455 | 121 |
| 2.3.5. Expedición de certificados de origen para productos nacionales exportables. | | Documento legal | 5,286 | 396 |
| 2.3.6. Reuniones de Comités Mixtos Consultivos de Abasto con la participación de Delegados Federales. | | Sesión | 372 | 55 |
| 2.3.7. Visitas de supervisión especial a Delegaciones Federales. | | Inspección | 246 | 23 |
| 2.3.8. Revisiones y evaluaciones administrativas a Delegaciones Federales. | | Evaluación | 58 | 8 |
| 2.3.9. Reuniones de coordinación regional para enlace de funciones a cargo de las Entidades de la Administración Pública. | | Sesión | 397 | 67 |
| 2.4. Realizar la remodelación y/o adaptación de inmuebles en Delegaciones Federales. | | Local | 17 | 0 |
| 2.4.1. Mantenimiento y conservación de inmuebles que ocupa el personal adscrito a las Delegaciones Federales de Comercio en los estados. | | Local | 41 | 0 |
| 2.4.2. Instalación de equipo telex y telefónico en las Delegaciones Federales. | | Unidad | 37 | 0 |

| <u>P R O G R A M A</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|--|---------------------------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| 3. Apoyo Administrativo. | | | | |
| 3.1. Contraloría Sectorial. | Contraloría | | | |
| 3.1.1. Revisión de los estados financieros, operaciones, controles, eficacia y eficiencia en el uso y asignación de los Recursos Humanos y Materiales asignados a los programas autorizados para la Secretaría y el Sector Comercio. | | Informe | 208 | 42 |
| 3.1.2. Revisión y evaluación del control interno de los diferentes rubros que componen los estados financieros de la SECOM a través de Auditorías Previas y Finales. | | Informe | 4 | 0 |
| 3.1.3. Revisión de las operaciones, controles, eficacia y eficiencia en el uso y asignación de los Recursos Humanos y Materiales asignados a los programas autorizados para la SECOM y Sector Comercio (Auditorías y Segui mientos). | | Informe | 24 | 4 |
| 3.1.4. Revisión del Ejercicio Presupuestal y Análisis de Desviaciones significativas. | | Informe | 120 | 10 |
| 3.1.5. Verificación del Avance Programático de los subprogramas a cargo de las Dependencias del Sector Comercio. | | Informe | 60 | 24 |
| 3.2. Difusión y Relaciones Públicas. | Dirección General de Difusión. | | | |
| 3.2.1. Dar a conocer con objetividad las diversas acciones que realiza la Dependencia y el Sector, a efecto de orientar a los consumidores y a quienes requieren de los servicios de la misma, en todo lo relacionado al Comercio Interior y Exterior. | | Publicación | 2406 | 273 |
| 3.2.2. Campaña promocional de Información y orientación al público, (Sectores produc | | | | |

| <u>PROGRAMA</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|---|--------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| tivo y consumidor) sobre políticas y objetivos del Sector Comercio a nivel local y nacional. | | Campaña | 8 | 1 |
| 3.2.3. Comunicado de prensa, diseño, redacción y distribución de información oportuna a los medios de comunicación (prensa, radio, TV., etc.) sobre actividades de la SECOM y el Sector Comercio. | | Publicación | 360 | 49 |
| 3.2.4. Elaboración, adaptación y realización de spots para radio, TV. y Cine (5 ediciones de cada una de las 8 campañas, lo cual nos da un total de 40 ediciones en cada medio informativo). | | Publicación | 60 | 1 |
| 3.2.5. Diseño de originales, elección del medio idóneo y distribución de 150 avisos, 100 convocatorias y 700 desplegados. | | Publicación | 950 | 26 |
| 3.2.6. Carpeta informativa de prensa para las diferentes áreas administrativas, tres ediciones diarias de lunes a viernes (matutina, mediodía y vespertina) y una edición sábado y domingo. | | Informe | 884 | 194 |
| 3.2.7. Revista "Enlace" órgano de información interna de la SECOM con un tiraje de 6,500 ejemplares. | | Publicación | 12 | 2 |
| 3.2.8. "Calendario de Ferias y Exposiciones de México" con un tiraje de 5,000 ejemplares. | | Publicación | 1 | 0 |
| 3.2.9. Revista de permisos otorgados; relación de las solicitudes de exportaciones e importaciones autorizadas por esta Secretaría, con un tiraje de 1,000 ejemplares. | | Publicación | 12 | 1 |
| 3.2.10. Periódico mural "Nosotros" de difusión interna para el personal de la SECOM. | | Informe | 24 | 0 |

| <u>PROGRAMA</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|--|--|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| 3.2.11. Cartel para la promoción de los productos básicos. | | Informe | 24 | 0 |
| 3.2.12. Folleto de la Oficina Mayor con un tiraje de 3,000 ejemplares. | | Publicación | 1 | 0 |
| 3.2.13. Directorio de Responsables de Adquisiciones del Sector Público, con un tiraje de 1,500 ejemplares. | | Publicación | 1 | 0 |
| 3.2.14. Directorio de Padrón de Proveedores del Gobierno Federal, con un tiraje de 20,000 ejemplares. | | Publicacion | 1 | 0 |
| 3.2.15. Catálogo de Adquisiciones de Bienes y Servicios de Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal. | | Publicación | 1 | 0 |
| 3.2.16. Catálogo General de Bienes Muebles del Gobierno Federal. | | Publicación | 1 | 0 |
| 3.2.17. Directorio de Tiendas del Sector Público y Asociadas. | | Publicación | 1 | 0 |
| 3.2.18. Carteles de Padrón de Proveedores. | | Informe | 2 | 0 |
| 3.2.19. Informe de Labores. | | Informe | 1 | 0 |
| 3.2.20. Plan del Sector Comercio 1981/1982. | | Publicación | 1 | 0 |
| 3.2.21. Traducción, redacción y distribución de información internacional de interés para el Sector Comercio. | | Informe | 48 | 8 |
| 4. Formulación y Conducción de la Política Comercial. | | | | |
| 4.1. Promoción, Coordinación y participación en la determinación de las Políticas de Comercio Exterior. | Oficina del C. Subsecretario de Comercio Exterior. | | | |
| 4.1.1. Participación en la creación de un Sector exportador dinámico y diversificado y en la racionalización de la protección y las importaciones, con objeto de obtener los máximos beneficios en el intercambio comercial con el exterior. | | No mensurable | | |

| <u>PROGRAMA</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|--|--|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| -5. Fomento y Regulación del Comercio Exterior. | | | | |
| 5.1. Racionalización de la Protección de las Importaciones y Operaciones de la Política Arancelaria. | Dirección General de Aranceles. | | | |
| 5.1.1. Realizar adecuaciones a la protección y su evaluación de los efectos en el comportamiento del Comercio Exterior, asignación de recursos, precios y empleo. | | Fracción | 2,305 | 371 |
| 5.1.2. Adecuación arancelaria | | Fracción | 1,350 | 188 |
| 5.1.3. Adecuación de precios oficiales. | | Fracción | 300 | 86 |
| 5.1.4. Autorizaciones especiales de importación | | Documento legal | 180 | 33 |
| 5.1.5. Informes de evaluación arancelaria. | | Informe | 450 | 86 |
| 5.1.6. Publicación y difusión de adecuaciones arancelarias. | | Publicación | 15,888 | 1,853 |
| 5.1.7. Estudios de diagnóstico de prácticas desleales de Comercio Exterior. | | Estudio | 25 | 1 |
| 5.2. Desarrollo de la Política Comercial de las Franjas Fronterizas y Zonas Libres. | Dirección General de Aranceles. | | | |
| 5.2.1. Desarrollar el Sector Comercial Fronterizo y de zonas Libres y apoyar los demás Sectores de esas regiones a través de la regulación del Comercio Exterior Fronterizo. | | Documento legal | 3,226 | 317 |
| 5.2.2. Autorizaciones comerciales fronterizas. | | Documento legal | 2,700 | 354 |
| 5.2.3. Promociones comerciales fronterizas. | | Evento | 26 | 2 |
| 5.2.4. Extensión de aranceles a zonas libres. | | Fracción | 500 | 0 |
| 5.3. Adecuación y Administración de la Política de Controles al Comercio Exterior. | Dirección General de Controles al Comercio Exterior. | | | |
| 5.3.1. Adecuar la definición y administración del régimen de permiso previo de importación y exporta - | | | | |

PROGRAMARESPONSABLEUNIDAD DE MEDIDAMETA ANUALMETA ALCANZADA

ción como instrumento fundamental para coadyuvar en la promoción del desarrollo económico del país en el marco de la política comercial, a través de la revisión, análisis y dictamen de solicitudes de importación y exportación.

Documento legal

292,500

55,088

5.3.2. Revisión, análisis y dictamen de 292,500 solicitudes de importación y exportación.

Documento legal

292,500

67,807

5.3.3. Publicar mensualmente los permisos otorgados.

Publicación

12

2

5.3.4. Proponer, aplicar y controlar el ejercicio de cuotas de importación de productos sujetos a controles.

Documento legal

12

4

5.3.5. Aplicar el esquema de trámite único con las siguientes Dependencias del Ejecutivo Federal: SEPAFIN y S.S.A. mismas que tienen atribuciones de opinión en lo relativo a permisos de importación y exportación.

Sistema

1

0.16

5.3.6. Publicar los criterios por los cuales la Dirección concede o niega los permisos de importación y exportación.

Publicación

1

1

5.3.7. Desconcentrar facultades a nivel de autorizaciones individuales para productos estratégicos programados para el consumo de las Entidades Federativas.

Cuota global

36

1

5.3.8. Expedir 18,000 oficios de autorización de compra en el exterior para empresas del Sector Público.

Documento legal

18,000

3,282

5.4. Negociaciones Comerciales Internacionales y su Estrategia.

Dirección General de Negociaciones Comerciales Internacionales.

| <u>PROGRAMA</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|---|---|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| 5.4.1. A través de las negociaciones comerciales internacionales lograr mejores condiciones de acceso para las exportaciones mexicanas, racionalizar las importaciones y participar en la estabilización del comercio internacional de los productos básicos. | | Evento | 475 | 73 |
| 5.4.2. Formulación de estudios en materia de comercio internacional. | | Estudio | 449 | 74 |
| 5.4.3. Celebración de reuniones nacionales de coordinación. | | Grupo | 354 | 31 |
| 5.4.4. Realizaciones de evaluación de reuniones. | | Evaluación | 222 | 40 |
| 5.4.5. Acudir a reuniones Internacionales | | Evento | 121 | 18 |
| 5.4.6. Asesoría a Sectores empresariales nacionales. | | Empresa | 548 | 74 |
| 5.4.7. Elaboración de directrices de negociación para las Delegaciones Mexicanas, a nivel nacional e internacional. | | Documento | 108 | 10 |
| 5.4.8. Elaboración de un boletín diario en materia de comercio exterior; formado por 10 cuartillas y una reproducción de 1,000 ejemplares. | | Publicación | 260 | 40 |
| 5.4.9. Organizar eventos en materia de comercio exterior, en el país. | | Evento | 12 | 0 |
| 5.5. Cooperación Económica Internacional y su Estrategia. | Dirección General de Cooperación Económica Internacional. | | | |
| 5.5.1. Formulación de acciones que tiendan a optimizar las condiciones en que el país realiza su comercio exterior. | | Evento y Estudio | 285 | 54 |
| 5.5.2. Conducir la participación del país en materia de comercio exterior en reuniones bilaterales y multilaterales con países desarrollados y subdesarrollados, con procesos de integración en los organismos internacionales y regionales. | | Evento | 110 | 21 |

| <u>P R O G R A M A</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>-META ALCANZADA</u> |
|---|--|-------------------------|-------------------|------------------------|
| 5.5.3. Formulación de estudios económicos e investigaciones técnicas. | Dirección General de Estímulos al Comercio Exterior. | Estudio | 175 | 31 |
| 5.6. Estímulos a las Exportaciones | | | | |
| 5.6.1. Determinar, establecer y aplicar los estímulos necesarios para que las empresas fabricantes de productos manufacturados estén en condiciones de competir adecuadamente en el mercado internacional y aumenten su participación en ellos. | | Asunto | 20,000 | 2,600 |
| 5.6.2. Resolver las solicitudes de estímulos a las exportaciones de productos industriales de manufactura nacional, de tecnología, servicios y para el fomento de empresas navieras y compañías de comercio exterior. | | Documento valor | 18,000 | 3,078 |
| 5.6.3. Establecer conjuntamente con las empresas, programas de exportación en los que se vinculen los instrumentos y apoyos de fomento del Sector Público a los objetivos y metas por lograr en cada caso. | | Convenio | 120 | 0 |
| 5.6.4. Controlar y evaluar continuamente el cumplimiento de los programas de exportación, coordinar su ejecución y vigilar su cumplimiento, analizando los factores que incluyen en el resultado. | | Asunto | 100 | 0 |
| 5.6.5. Fomentar, registrar, supervisar y orientar las funciones y operaciones de las compañías y empresas de comercio exterior y promover la formación de nuevas empresas. | | Asunto | 18 | 16 |

| <u>PROGRAMA</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|--|---|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| 5.6.6. Resolver las solicitudes de expedición de certificados de origen y de exportación para que los productos mexicanos que tengan derecho a beneficiarse por las concesiones y preferencias arancelarias otorgadas a nuestro país, se exporten al amparo de su beneficio. | | Documento legal | 88,000 | 9,045 |
| 5.6.7. Evaluar, adecuar y actualizar la política de estímulos a las exportaciones, a fin de que se encuentren continuamente en compatibilidad con las otras áreas de la política económica. | | Estudio | 160 | 25 |
| 5.6.8. Captar, sistematizar y llevar un registro estadístico de la información relacionada con la exportación de manufacturas y estímulos otorgados a nivel de empresa, producto, países de destino, cantidad y valor. | | Estudio | 80 | 17 |
| 5.6.9. Atender y orientar a exportadores, asociaciones y organizaciones de productores sobre el programa de incentivos múltiples a las exportaciones y sobre los mecanismos preferenciales al comercio exterior. | | Evento | 4,000 | 156 |
| 5.6.10. Difundir los instrumentos de la política de fomento al comercio exterior. | | Evento | 30 | 8 |
| 5.6.11. Efectuar investigaciones de campo acerca de la situación particular a que se enfrentan las exportaciones mexicanas a nivel de empresa, sector y Entidad Federativa. | | Inspección | 100 | 6 |
| 5.7. Desarrollo de la Industria Editorial y Comercio del Libro. | Comité para el Desarrollo de la Industria Editorial y Comercio del Libro. | | | |

| <u>P R O G R A M A</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|---|---|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| 5.7.1. Fomento a la comercialización del libro a nivel nacional e internacional a través de acciones tales como estudios, eventos y juntas. | | Estudio y evento | 114 | 4 |
| 5.7.2. Celebración de las juntas del Pleno del Comité. | | Evento | 4 | 0 |
| 5.7.3. Organizar la participación de México en Ferias Internacionales. | | Evento | 2 | 0 |
| 5.7.4. Organizar y participar en misiones comerciales. | | Evento | 4 | 0 |
| 5.7.5. Propiciar la celebración de contratos de coinvestición. | | Evento | 3 | 0 |
| 5.7.6. Estudios para el Desarrollo de la Industria Editorial. | | Estudio | 6 | 0 |
| 5.7.7. Promover la sustitución de Importación en la Industria Editorial. | | Evento | 6 | 0 |
| 5.7.8. Asesoría a Dependencias en asuntos relacionados con la Industria Editorial. | | Asunto | 7 | 1 |
| 5.7.9. Propiciar el suministro de materias primas a la Industria Editorial. | | Asunto | 8 | 1 |
| 5.7.10. Organizar la participación de la Industria Editorial en ferias del interior del país, particularmente en las zonas fronterizas. | | Evento | 6 | 2 |
| 5.7.11. Edición de una publicación promocional de la Industria Editorial. | | Publicación | 4 | 0 |
| 5.8. Apoyo al Gabinete de Comercio Exterior. | Secretariado Técnico del Gabinete de Comercio Exterior. | | | |
| 5.8.1. Apoyar al Gabinete de Comercio Exterior en el seguimiento del cumplimiento de los acuerdos, así como la compatibilización de la información. | | Sistema | 1 | 1 |

| <u>PROGRAMA</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|---|--|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| 5.8.2. Establecimiento de un sistema para el seguimiento de los acuerdos del Gabinete así como vigilar su cumplimiento. | | Sistema | 1 | 1 |
| 5.8.3. Coordinar y dar congruencia a las acciones intersectoriales en materia de comercio exterior y vigilar su cumplimiento. | | Convenio | 4 | 1 |
| 5.8.4. Compatibilización de información sobre comercio exterior. | | Registro | 1 | 1 |
| 6. Formulación y Conducción de la Política Comercial. | | | | |
| 6.1. Promoción, Coordinación y participación en la determinación de las Políticas de Comercio Interior. | Oficina del C. Subsecretario de Comercio Interior. | | | |
| 6.1.1. Planeación, Organización, Dirección, Control y Evaluación de las Actividades desarrolladas en el ámbito subsector Comercio Interior. | | No mensurable | | |
| 7. Apoyo y Normatividad para la Defensa de la Economía Popular. | | | | |
| 7.1. Desarrollo del Comercio Interior. | Dirección General de Desarrollo del Comercio Interior. | | | |
| 7.1.1. Participación en el Desarrollo del Comercio Interior para lograr mayor eficiencia y eficacia. | | Sistema | 12 | 1.6 |
| 7.1.2. Operar y controlar el Sistema Nacional de Mercado sobre Ruedas en el área metropolitana. | | Informe | 6 | 1 |
| 7.1.3. Creación de asociaciones de interés común mayorista-minorista. | | Asociación | 1 | 0 |
| 7.1.4. Creación de uniones de compra. | | Unión | 1 | 0 |

| <u>P R O G R A M A</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|--|--------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| 7.1.5. Creación de asociaciones de productos y comerciantes en pequeño. | | Asociación | 1 | 0 |
| 7.1.6. Asesoría a los sistemas comerciales promovidos por SECOM. | | Agrupación | 6 | 0 |
| 7.1.7. Elaboración de estudios técnicos. | | Estudio | 6 | 1 |
| 7.1.8. Cursos de capacitación a comerciantes en pequeño. | | Curso | 6 | 1 |
| 7.1.9. Elaboración y distribución del calendario anual de ferias y exposiciones. | | Publicación | 1 | 0 |
| 7.1.10. Participación de eventos. | | Evento | 6 | 0 |
| 7.1.11. Organización de eventos. | | Evento | 3 | 0 |
| 7.1.12. Promoción de grupos familiares para compra en común. | | Grupo | 100 | 18 |
| 7.1.13. Operación de grupos familiares de compra en común. | | Operación | 876 | 33 |
| 7.1.14. Organización de grupos familiares para compra en común. | | Grupo | 20 | 0 |
| 7.1.15. Supervisión de grupos familiares para compra en común. | | Inspección | 584 | 48 |
| 7.1.16. Promoción de cooperativas de distribución y consumo. | | Grupo | 54 | 0 |
| 7.1.17. Organización de cooperativas de distribución y consumo. | | Cooperativa | 6 | 2 |
| 7.1.18. Asistencia técnica a cooperativas de distribución y consumo. | | Cooperativa | 9 | 1 |
| 7.1.19. Elaborar estudios para determinar la viabilidad económica a proyectadas sociedades cooperativas. | | Estudio | 100 | 2 |
| 7.1.20. Emitir dictámenes a los ejercicios de las Cámaras de Comercio. | | Documento legal | 253 | 18 |
| 7.1.21. Atención a socios de Cámaras de Comercio. | | Documento legal | 2,400 | 102 |

| <u>PROGRAMA</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|---|--|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| 7.1.22. Regularización de Cámaras de Comercio. | | Documento legal | 7 | 3 |
| 7.1.23. Resolución para la habilitación de corredores públicos y autorización de libros. | | Asunto | 30 | 0 |
| 7.1.24. Emitir dictámenes a las solicitudes para autorización de promociones. | | Documento legal | 850 | 185 |
| 7.1.25. Supervisión e inspección de promociones y prácticas comerciales. | | Inspección | 250 | 0 |
| 7.1.26. Levantamiento de encuestas de mayoristas para el inventario nacional de productos básicos en el D.F. y área metropolitana. | | Encuesta | 12 | 2 |
| 7.1.27. Levantamiento de encuestas de coyuntura. | | Encuesta | 2 | 0 |
| 7.2. Normalización Comercial y Verificación e inspección de Metrología y Calidad Comercial. | Dirección General de Normas Comerciales. | | | |
| 7.2.1. Instrumentación y control de los mecanismos reguladores de las transacciones comerciales en materia de normalización y metrología. | | Asunto | 524,633 | 157,898 |
| 7.2.2. Elaboración de normas comerciales para productos y servicios. | | Norma | 9 | 0 |
| 7.2.3. Inclusión de nuevos productos al Sistema Nacional de Control de Calidad Comercial. | | Pieza | 15 | 2 |
| 7.2.4. Realización de análisis de laboratorio. | | Estudio | 10,800 | 810 |
| 7.2.5. Emisión de dictámenes sobre información y publicidad comercial. | | Documento | 500 | 50 |
| 7.2.6. Elaboración de proyectos de resolución sobre etiquetado y publicidad comercial. | | Proyecto | 10 | 5 |
| 7.2.7. Realización de estudios técnicos de Metrología Comercial. | | Estudio | 14 | 3 |
| 7.2.8. Verificación de Instrumentos comerciales de medición | | Pieza | 410,000 | 95,334 |
| 7.2.9. Verificación de taxímetros. | | Pieza | 45,000 | 7,062 |

| <u>P R O G R A M A</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|--|-------------------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| 7.2.10. Análisis químicos cuantitativos de metales preciosos. | | Estudio | 3,000 | 623 |
| 7.2.11. Certificados de ensaye de calidad y para exportación. | | Documento legal | 2,500 | 480 |
| 7.2.12. Registro y autorización de aparatos eléctricos de procedencia extranjera. | | Pieza | 2,100 | 411 |
| 7.2.13. Autorización de instructivos de uso y pólizas | | Documento | 800 | 185 |
| 7.2.14. Registro para la explotación comercial de máquinas portátiles pulidoras y soldadoras. | | Máquina | 250 | 18 |
| 7.2.15. Visitas de supervisión en el área metropolitana. | | Inspección | 1,200 | 293 |
| 7.2.16. Visitas de supervisión a Delegaciones Federales de Comercio. | | Inspección | 35 | 4 |
| 7.2.17. Visitas de inspección. | | Inspección | 28,000 | 1,832 |
| 7.2.18. Actas calificadas. | | Documento legal. | 20,400 | 668 |
| 7.3. Regulación de Precios. | Dirección General de Precios. | | | |
| 7.3.1. Impulsar una política de precios que promueva la oferta de bienes de consumo básico y de insumos estratégicos, en concordancia con los objetivos de ampliación de los niveles de empleo y de protección del ingreso real de los trabajadores. | | Asunto | 177,297 | 22,327 |
| 7.3.2. Visitas de inspección y vigilancia a empresas industriales y comerciales que distribuyen bienes y servicios sujetos a control oficial; así como a rastros de la periferia del D. F., ferrería y empacadoras que abastecen de carne al D.F. | | Inspección | 169,390 | 20,777 |
| 7.3.3. Dictámenes para la adecuada fijación y modificación de precios y tarifas sujetos a control oficial. | | Estudio | 6,000 | 1,465 |
| 7.3.4. Otorgamiento o negación de autorizaciones para el funcionamiento de tortillerías y molinos de nixtamal. | | Documento legal | 1,900 | 70 |

| <u>PROGRAMA</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|--|--|--------------------------|-------------------|-----------------------|
| 7.3.5. Implantar acciones de difusión y orientación de precios máximos al consumidor. | Dirección General de Protección al Consumidor. | Campaña | 7 | 1 |
| 7.4. Protección al Consumidor. | | | | |
| 7.4.1. Emisión de resoluciones tendientes a asegurar el respeto de los derechos de los consumidores y corregir prácticas comerciales indebidas. | | Asunto | 4,506 | 721 |
| 7.4.2. Asegurar el cumplimiento de los derechos de los consumidores mediante la aplicación de la Ley. | | Estudio | 2,700 | 399 |
| 7.4.3. Promover el mejoramiento de las disposiciones legales sobre la materia. | | Ley | 3 | 0 |
| 7.4.4. Procurar que la comercialización del gas L.P. se realice con apego a la Ley y a los contratos. | | Comité Inspección Asunto | 3 1,200 600 | 0 264 100 |
| 8. Administración Integral de los Recursos Materiales del Sector Público. | Dirección General de Normas sobre Adquisiciones y Almacenes. | | | |
| 8.1. Normas sobre Adquisiciones y Almacenes del Sector Público. | | | | |
| 8.1.1. Diseño e implantación de normas para optimizar los recursos que destina el Sector Público a sus adquisiciones y almacenamiento, así como la elaboración y control del programa anual de adquisiciones del Sector Público. | | Sistema | 1 | |
| 8.1.2. Diseñar e implantar las normas necesarias para aprovechar de la mejor manera los recursos que destina el Sector Público a sus adquisiciones y almacenamiento | | | | |
| 8.1.3. Estandarizar los productos de uso recurrente y generalizado que adquiere el | | Publicación | 2 | 0 |

| <u>P R O G R A M A</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|--|--------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| Sector Público disminuyendo la diversidad de los mismos y permitiendo su compra consolidada, a través de la publicación de normas sobre adquisiciones. | | Documento legal | 20 | 1 |
| 8.1.4. Coadyuvar al mejor aprovechamiento de los recursos que el estado destina a instalaciones industriales, comerciales y de investigación. | | Estudio | 16 | 4 |
| 8.1.5. Proporcionar a los interesados información oportuna sobre las adquisiciones programadas por el Sector Público. | | Programa | 1 | 0 |
| 8.1.6. Registrar precios máximos, sujetos a negociaciones por las Entidades y Dependencias del Sector Público. | | Registro | 4,200 | 190 |
| 8.1.7. Aprovechar la capacidad de negociación que ofrecen las compras consolidadas del Sector Público. | | Convenio | 6 | 1 |
| 8.1.8. Apoyar a las tiendas del Sector Público a fin de que logren sus propósitos de proporcionar una corriente continua de bienes necesarios en calidad, cantidad y precios en beneficio de los consumidores. | | Convenio Estudio | 10 3,000 | 0 402 |
| 8.1.9. Analizar y registrar fuentes de suministro que garanticen las adquisiciones racionales y oportunas de los bienes que requiere el Sector Público. | | Registro | 13,000 | 3,894 |
| 8.1.10. Analizar selectivamente las condiciones pactadas en los pedidos y contratos permitidos por las Dependencias y Entidades; así como emitir las observaciones correspondientes. | | Registro | 168,000 | 39,813 |
| 8.1.11. Vigilar que los cursos que celebren las Entidades y Dependencias del Sector Público, cumplan con las normas. | | Inspección | 1,600 | 71 |

| <u>PROGRAMA</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|--|--------------------------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| 8.1.12. Inspeccionar y vigilar que las áreas de adquisiciones y almacenes del Sector Público, cumplan con las disposiciones legales y las normas establecidas. | | Inspección | 90 | 10 |
| 8.1.13. Vigilar el seguimiento de dictámenes, así como la investigación de inconformidades presentadas por los proveedores del Sector Público y de las Dependencias y Entidades. | | Inspección | 3,138 | 181 |
| 8.1.14. Autorizar las operaciones de adquisiciones de productos, bienes y materias primas de procedencia extranjera, ya importadas, que realiza la Administración Pública Federal. | | Documento legal | 11,000 | 1,217 |
| 8.1.15. Control en la cantidad, calidad y precio de las adquisiciones del Sector Público. | | Peso (miles) | 20,000 | 0 |
| 8.1.16. Editar y distribuir las distintas publicaciones de la Dirección. | | Publicación | 6 | 1 |
| 8.2. Control de Bienes Muebles del Sector Público. | Dirección General de Bienes Muebles. | | | |
| 8.2.1. Control, aprovechamiento y destino final de los bienes muebles del Sector Público. | | Sistema | 12 | 1,9 |
| 8.2.2. Implantación del sistema de inventarios en el Sector Paraestatal. | | Comité | 12 | 0 |
| 8.2.3. Regulación del sistema de inventarios. | | Informe | 1 | 1 |
| 8.2.4. Actualización del catálogo general de bienes muebles. | | Registro | 4 | 1 |
| 8.2.5. Programa de regulación e información del sistema de inventarios. | | Programa | 3 | 0 |
| 8.2.6. Captación de información del sistema de inventarios. | | Banco de Datos | 4 | 0 |

| <u>PROGRAMA</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|--|--------------------|---|-------------------|-----------------------|
| 8.2.7. Procesamiento de datos y análisis estadísticos del sistema de inventarios. | | Informe | 4 | 0 |
| 8.2.8. Informes de avance programático, ejecutivos y de orientación, información y quejas. | | Informe | 30 | 5 |
| 8.2.9. Evaluaciones. | | Evaluación | 29 | 0 |
| 8.2.10. Inspección, avalúos y diagnósticos de bienes agropecuarios, piscícolas, forestales y de zoológico. | | Inspección, documento, valor y estudio. | 96 | 61 |
| 8.2.11. Inspecciones técnico-operacionales de bienes agropecuarios, piscícolas, forestales y de zoológico. | | Inspección | 12 | 0 |
| 8.2.12. Inspecciones preventivas de bienes agropecuarios, piscícolas, forestales y de zoológico. | | Inspección | 19 | 4 |
| 8.2.13. Inspecciones, avalúos y diagnósticos de bienes instrumentales y de consumo. | | Inspección | 8,797 | 555 |
| 8.2.14. Control y registro de solicitudes de responsabilidades, bienes mostrencos y de comisados. | | Asunto | 8,400 | 404 |
| 8.2.15. Reaprovechamiento de bienes muebles. | | Reasignación | 168 | 42 |
| 8.2.16. Donaciones de bienes muebles. | | Donación | 1,009 | 53 |
| 8.2.17. Actas de subasta. | | Documento legal | 345 | 53 |
| 8.2.18. Enajenación de bienes instrumentales y de consumo. | | Peso | 624'000000 | 22'600,000 |
| 8.2.19. Enajenación de bienes y productos agropecuarios, piscícolas, forestales y de zoológico. | | Peso | 11'000,000 | 1'600,000 |
| 8.2.20. Control de registro de solicitudes de baja foránea. | | Asunto | 1,590 | 0 |
| 8.2.21. Actas de venta del Sector Central. | | Documento legal | 800 | 93 |
| 8.2.22. Programas de inspección preventiva de bienes instrumentales y de consumo. | | Programa | 86 | 0 |
| 8.2.23. Apoyo Administrativo. | | Oficina | 1 | 1 |

| <u>PROGRAMA</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|--|--|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| 9. Formulación y Conducción de la Política Comercial. | | | | |
| 9.1. Promoción, Coordinación y participación en la determinación de las Políticas de Regulación y Abasto. | Oficina del C. Subsecretario de Regulación y Abasto. | | | |
| 9.1.1. Planeación, Organización, Dirección, Control y Evaluación de las actividades desarrolladas en el ámbito del subsector de Regulación y Abasto. | | No mensurable | | |
| 10. Apoyo y Normatividad para la Defensa de la Economía Popular. | Dirección General de Productos Básicos. | | | |
| 10.1. Apoyo a la Regulación y Abastos de Productos Básicos normando la acción operativa de comercialización tanto del Sector Público como del Privado, a partir de sistemas de información y otros instrumentos. | | | | |
| 10.1.1. Normar la operación del abasto de 61 productos básicos en la primera etapa. | | Producto Básico | 61 | 51 |
| 10.1.2. Captación de información sobre productos agrícolas para elaborar 45 reportes y conformar un Banco de Datos a disposición de los usuarios del Sector. | | Informe | 45 | 0 |
| 10.1.3. Captación de información mensual a través de encuestas a 900 empresas productoras de básicos, generando 56 reportes con funciones analíticas sobre la disponibilidad y variaciones de los productos básicos. | | Informe | 96 | 16 |
| 10.1.4. Captación de información sobre movimientos de 9,027 bodegas destinadas a la guarda y conservación de productos básicos, generando 28 reportes de disponibilidad de posición de los movimientos y existencias de los productos básicos. | | Informe | 22 | 7 |

| <u>P R O G R A M A</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|--|--------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| 10.1.5. Captación de información relativa al transporte ferroviario y marítimo de los 61 productos básicos para generar 7 reportes de movimientos por origen y destino. | | Informe | 24 | 3 |
| 10.1.6. Integración del padrón de mayoristas, para captar información de 32 productos básicos a través de encuestas sobre los movimientos y existencias, generando 5 reportes. | | Informe | 24 | 0 |
| 10.1.7. Implantación y operación de una encuesta muestral de 4,000 detallistas, para obtener información sobre la presencia de productos básicos, que permita detectar prácticas comerciales indebidas. | | Informe | 12 | 2 |
| 10.1.8. Determinación de los niveles de abasto de productos básicos por estado y principales plazas de consumo para 1982 y realizar las evaluaciones periódicas para verificar el cumplimiento de los abastos para 1981. | | Producto Básico | 32 | 5 |
| 10.1.9. Identificación de situaciones críticas de abasto de productos básicos por principales plazas de consumo. | | Producto Básico | 40 | 20 |
| 10.1.10. Atención de los problemas de abasto de productos básicos planteados por los Comités Mixtos Consultivos de Abasto de Productos Básicos, con relación a los que opera el Sistema CONASUPO. | | Comité | 31 | 31 |
| 10.1.11. Seguimiento del Programa Nacional de Productos marca "ALIANZA". | | Producto Básico | 32 | 32 |

| <u>P R O G R A M A</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|--|--------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| 10.1.12. Diseño y establecimiento de mecanismo de retroalimentación en forma conjunta con la Unidad de Coordinación General de Productos Básicos, para orientar en forma eficaz la operación de los Programas de Productos Básicos. | | Documento | 2 | 0 |
| 10.1.13. Participación en evaluaciones sobre los Sistemas de Comercialización de CONASUPO proponiendo alternativas, en materia de productos básicos. | | Documento | 3 | 0 |
| 10.1.14. Formulación de balances nacionales sobre productos básicos y determinación cuantitativa de los volúmenes de importación o de exportación. | | Documento | 25 | 12 |
| 10.1.15. Realización de estudios sobre la conducta comercial de la industria y mayoristas de productos básicos en relación con los reportes del Subsistema de Detallistas, proponiendo medidas correctivas en caso de presentarse desviaciones, para evitar encarecimientos del mercado. | | Documento | 55 | 10 |
| 10.1.16. Realizar estudios para apoyar la orientación de los abastos oficiales de productos básicos. | | Estudio | 21 | 3 |
| 10.1.17. Realización de estudios de la estructura productiva por Rama Industrial de Productos Básicos, proponiendo requerimientos de ampliación de su capacidad instalada para garantizar los abastos. | | Estudio | 6 | 1 |
| 10.1.18. Apoyo a las acciones de logística para la operación de los abastos de productos básicos. | | Producto Básico | 37 | 6 |

| <u>PROGRAMA</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|---|---|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| 10.2. Promoción del Aprovechamiento y Desarrollo de la Infraestructura para la Comercialización. | Dirección General de Infraestructura y Servicios Comerciales. | | | |
| 10.2.1. Promoción del Desarrollo de la red integrada de Centros de Acopio y de Distribución a través de acciones promotoras como estudios de identificación y factibilidad que hagan posible la instalación de unidades en sus diferentes formas. | | Centro Comercial | 34 | 28 |
| 10.2.2. Reunión con asociaciones. | | Evento | 12 | 2 |
| 10.2.3. Visitas a organizaciones internacionales. | | Evento | 2 | 0 |
| 10.2.4. Viajes para conocer técnicas comerciales en otros países. | | Informe | 2 | 0 |
| 10.2.5. Cursos a comerciantes. | | Curso | 20 | 0 |
| 10.2.6. Información de precios al mayoreo. | | Informe | 240 | 40 |
| 10.2.7. Estudio de precios al mayoreo de producción mensual. | | Informe | 12 | 2 |
| 10.2.8. Supervisión de técnicas nacionales de centros distributivos de alimentos. | | Inspección | 8 | 0 |
| 10.2.9. Estudios y recomendaciones en materia de adecuación portuaria. | | Estudio | 3 | 1 |
| 10.2.10. Centrales de Abasto. | | Estudio | 10 | 1 |
| 10.2.11. incorporación de las Centrales de Abasto existentes a la red integrada de mercados. | | Centro Comercial | 17 | 0 |
| 10.2.12. Mercados de origen. | | Estudio | 8 | 1 |
| 10.3. Promoción y Coordinación del funcionamiento de los sistemas y procesos comerciales | Dirección General de Coordinación Comercial. | | | |
| 10.3.1. Coordinación de la participación de los Sectores Público, Privado y Social en el proceso de regulación y abasto para el mejoramiento de los servicios comerciales. | | Estudio | 180 | 22 |
| 10.3.2. Captar información y analizar el funcionamiento de los sistemas comerciales de | | | | |

| <u>P R O G R A M A</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|---|--------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| las Entidades del Sector y proponer mejoras a los mismos. | | Estudio | 4 | 0 |
| 10.3.3. Informar sobre la problemática en el abasto de productos básicos planteada por las tiendas del Sector Público al COCOTI. | | Informe | 6 | 1 |
| 10.3.4. Informar del resultado de las reuniones de los Comités de Operación de Productos básicos. | | Informe | 100 | 17 |
| 10.3.5. Seguir y evaluar los programas operativos de las Entidades del Sector. | | Evaluación | 9 | 0 |
| 10.3.6. Seguir el avance físico de los proyectos de inversión de las Entidades del Sector Comercio. | | Proyecto | 3 | 0 |
| 10.3.7. Determinar la congruencia entre las acciones y objetivo de las Entidades del Sector respecto a los planes y Programas Sectoriales. | | Evaluación | 3 | 1 |
| 10.3.8. Coordinar la participación de la SECOM en el desarrollo de los Programas Nacionales y Sectoriales. | | Plan | 3 | 3 |
| 10.3.9. Coordinar la información respecto a la problemática en el abasto de productos básicos planteada por los Comités Mixtos Consultivos de Abasto de Productos Básicos y Organismos Afines. | | Asunto | 31 | 27 |
| 10.3.10. Participar en las reuniones ordinarias de los Comités Mixtos Consultivos de Abasto de Productos Básicos y Organismos Afines que se celebran en los estados. | | Evento | 186 | 19 |
| 10.3.11. Evaluar la participación de los Comités Mixtos Consultivos de Abasto de Productos Básicos y Organismos Afines en el cumplimiento de las acciones y objetivos del Sistema Alimentario Mexicano. | | Evaluación | 1 | 0 |

| <u>PROGRAMA</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|--|---|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| 10.3.12. Viajes al extranjero para conocer técnicas comerciales sobre productos básicos y asistir a concursos de importación de CONASUPO. | | Evento | 12 | 0 |
| 10.3.13. Integración y control de un Banco de Datos con información de regulación y abasto de productos básicos. | | Banco de Datos | 1 | 0 |
| 10.4. Promoción y Coordinación de Servicios al Comercio Rural. | Dirección General de Servicios al Comercio Rural. | | | |
| 10.4.1. Promoción y Coordinación del Abasto de Productos Rurales; procurando ampliar la eficiencia en sus canales de comercialización específicamente leche, carne, huevo e insumos necesarios para la producción de los mismos. | | Campaña | 1 | |
| 10.4.2. Celebrar un convenio con avicultores para establecer la compra de 200,000 cajas de huevo plato por CONASUPO, para regular y abastecer el mercado. | | Convenio | 1 | 0 |
| 10.4.3. Estudio de necesidades de refrigeración durante todo el año en los estados de Chiapas, Tabasco y Campeche (huevo). | | Estudio | 3 | 0 |
| 10.4.4. Estudio de la formación de una Gerencia o Filiarial de CONASUPO para compra venta, distribución de huevo en toda la República Mexicana. | | Estudio | 1 | 0 |
| 10.4.5. Otorgar apoyo a los productores de huevo con el objeto de promover el abasto y calidad de producto terminado. | | Investigación | 3 | 0 |
| 10.4.6. Apoyo a la comercialización y penetración del mercado de huevo por parte de DICONSA. | | Convenio | 1 | 0 |

| <u>PROGRAMA</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|--|--------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| 10.4.7. Proyecto de cursos de capacitación para todo el personal de compra, venta, almacén y distribución de huevo en DICONSA. | | Curso | 1 | 0 |
| 10.4.8. Estudio del abasto de insumos y equipos requeridos para la comercialización de producto terminado de los avicultores. | | Investigación | 1 | 0 |
| 10.4.9. Investigación del mercado de pollo para carne, su comercialización y abasto. | | Investigación | 1 | 1 |
| 10.4.10. Investigación para abastecer a zonas marginadas, productos perecederos (huevo y pollo). | | Investigación | 1 | 1 |
| 10.4.11. Ampliación y continuidad del Programa de Clasificación de Ganado bovino en Pie y en Canal en el país. | | Programa | 1 | 0 |
| 10.4.12. Ampliación y continuidad del Programa de Inspección y Vigilancia de la cuota de Exportación de Fronteras. | | Programa | 1 | 0 |
| 10.4.13. Investigación a nivel gabinete y campo sobre esquilmos pecuarios y su posible aprovechamiento como subproductos de origen animal. | | Investigación | 1 | 1 |
| 10.4.14. Actualización del estudio de costo de producción de ganado bovino a nivel nacional y por regiones a fin de ponderar los costos de producción y poder sustentar con documentos los costos de producción y comercialización de ganado bovino. | | Estudio | 1 | 0 |
| 10.4.15. Elaboración de un padrón de productores pecuarios a nivel nacional para implementar programas de comercialización rural-urbana en forma directa productor-consumidor. | | Encuesta | 1 | 0 |

| <u>P R O G R A M A</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|---|--------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| 10.4.16. Ajuste al precio de la piel y canales de comercialización que permitan el consumo prioritario de pieles nacionales antes que las de importación con fines específicos de protección al mercado nacional. | | Estudio | 1 | 0 |
| 10.4.17. Convenio entre productores agropecuarios y tiendas de autoservicio a fin de estimular la venta directa entre productores. | | Convenio | 1 | 0 |
| 10.4.18. Estudio de plantas T.I.F. (Tipo Inspección Federal), sobre la utilización de la capacidad instalada para cortes específicos de carne de bovinos y su distribución a tablajeros directamente. | | Estudio | 1 | 0 |
| 10.4.19. Colaborar en la realización del proyecto de norma de calidad, para la comercialización de ganado porcino. | | Programa | 1 | 1 |
| 10.4.20. Estudio audiovisual sobre la clasificación de carne en Pie y en canal, hasta su comercialización. | | Estudio | 1 | 0 |
| 10.4.21. Elaboración de un padrón de productores agrícolas de perecederos a nivel nacional para implementar programas de comercialización rural-urbana, en forma directa productor-consumidor. | | Encuesta | 1 | 0 |
| 10.4.22. Captación de necesidades de comercialización rural-urbana; con participación de los gobiernos de los estados. | | Programa | 1 | 0 |
| 10.4.23. Estudio sobre los inventarios de ovinos y caprinos, a fin de diagnosticar el incremento y decremento de los altos de ovino-caprinos. | | Estudio | 1 | 0 |

| <u>P R O G R A M A</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|--|--------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| 10.4.24. Análisis del balance de abastecimiento de productos agropecuarios en las distintas Entidades del país. | | Encuesta | 1 | 0 |
| 10.4.25. Estudio sobre el programa de importaciones de sorgo y su distribución a la industria. | | Estudio | 1 | 1 |
| 10.4.26. Estudio sobre el programa de importación de pasta de soya a la Industria de Alimentos Balanceados. | | Estudio | 1 | 1 |
| 10.4.27. Estudio sobre captación de cosecha nacional de sorgo y frijol soya, así como otros insumos utilizados para la elaboración de Alimentos Balanceados. | | Estudio | 1 | 0 |
| 10.4.28. Proyecto para el establecimiento de Centro de Acopio de insumos para la Industria de Alimentos Balanceados. | | Proyecto | 1 | 0 |
| 10.4.29. Convenio SECOM-CONASUPO Industria de Alimentos Balanceados para el abasto de insumos de ésta. | | Conyencio | 1 | 0 |
| 10.4.30. Proyectos para elaborar un sistema de control para el cumplimiento de precio máximo en alimentos Balanceados para animales. | | Proyecto | 1 | 0 |
| 10.4.31. Convenio para utilizar capacidad instalada ociosa de la Industria de Alimentos Balanceados por CONASUPO para apoyo a programas específicos. | | Conyencio | 1 | 0 |
| 10.4.32. Estudio sobre la producción de Alimentos Balanceados de la Industria de participación Estatal. | | Estudio | 1 | 0 |
| 10.4.33. Proyecto de comercialización de la leche en polvo reconstituida para consumo popular. | | Proyecto | 1 | 0 |
| 10.4.34. Proyecto de utilización de capacidad instalada ociosa de plantas pasteurizadoras por parte de LICONSA para apoyo a programas específicos. | | Proyecto | 1 | 0 |

| <u>PROGRAMA</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|--|---|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| 10.4.35. Estudio sobre ubicación de cuencias lecheras. | | Estudio | 1 | 0 |
| 10.4.36. Estudio sobre sistemas de abasto de artículos básicos a zonas marginadas y elaboración de cuadros básicos de consumo (COPLAMAR). | | Estudio | 1 | 1 |
| 10.4.37. Estudio sobre requerimientos de insumos para apoyar la producción en zonas rurales buscando la organización de productores para las compras de insumo en conjunto. | | Estudio | 1 | 0 |
| 10.4.38. Estudio sobre sistemas de comercialización de productos elaborados en el medio rural (COPLAMAR). | | Investigación | 1 | 0 |
| 10.4.39. Establecimiento de 20 Centros de Información sobre requerimientos de insumos en zonas rurales. | | Proyecto | 1 | 0 |
| 11. Apoyo Administrativo. | | | | |
| 11.1 Coordinación de Servicios. | Oficina del C. Oficial Mayor. | | | |
| 11.1.1. Asegurar el apoyo de los Recursos Humanos, Financieros, Materiales y de aspecto Jurídico a las Unidades Responsables para la realización de las funciones a ellas encomendadas en el Reglamento Interior de la Secretaría. | | No Mensurable | | |
| 11.2. Coordinación de Delegaciones Administrativas. | Coordinación de Delegaciones Administrativas. | | | |
| 11.2.1. Determinar los mecanismos de operación, coordinación y comunicación adecuados, así como coadyuvar y agilizar la solución a las problemáticas presentadas en las funciones que se desarrollan en las Delegaciones Administrativas de esta Secretaría ante las Unidades Administrativas del área de Oficialía Mayor. | | Oficina | 32 | 57 |

| <u>PROGRAMA</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|---|--|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| 11.2.2. Coadyuvar para que las Delegaciones Administrativas cuenten con sistemas internos de registros y control, para el cumplimiento de los avances programáticos. | | Sistema | 1 | 2 |
| 11.2.3. Coadyuvar y apoyar a las Delegaciones Administrativas para el cumplimiento de la conciliación del gasto. | | Oficina | 32 | 0 |
| 11.2.4. Colaborar a que sean llevadas a cabo las normas y políticas dictadas por las Unidades Administrativas que integran a la Oficialía Mayor mediante, la retroalimentación de la información para la actualización y mejoramiento en el desarrollo de las funciones inherentes a la Administración. | | Evento | 48 | 15 |
| 11.2.5. Estudio de los procedimientos utilizados en las Delegaciones Administrativas para coadyuvar y superar el grado de eficiencia, eficacia y congruencia. (Manual de Procedimientos de Enlace). | | Documento | 7 | 1 |
| 11.2.6. Apoyar, asesorar y coordinar a las Delegaciones Administrativas para la elaboración de los informes que sean requeridos por las Unidades Administrativas que dependen de la Oficialía Mayor. | | Evaluación | 32 | 4 |
| 11.3. Orientación, Información y Quejas. | Unidad de Orientación, Información y Quejas. | | | |
| 11.3.1. Controlar, supervisar y mejorar el sistema de orientación, información y quejas a nivel nacional. | | Sistema | 1 | 1 |

| <u>A M A</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|--|--|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| Integración del sis- | | Caseta | 14 | 12 |
| 11.3.3. Capacitación del personal. | | Curso | 13 | 2 |
| 11.3.4. Desconcentración del sistema. | | Caseta | 59 | 58 |
| 11.3.5. Supervisión de módulos foráneos. | | Caseta | 118 | 12 |
| 11.3.6. Coordinación sectorial. | | Evento | 6 | 0 |
| 11.3.7. Difusión del sistema a través de elementos impresos 20,000 folletos y 10,000 carteles. | | Publicación | 7 | 1 |
| 11.3.8. Actualización de elementos de apoyo: Directorios Telefónicos y Manuales de Servicios al Público; mediante la sustitución de un mínimo de 100,000 páginas. | | Publicación | 4 | 1 |
| 11.4. Administración de Recursos Financieros. | Dirección General de Recursos Financieros. | | | |
| 11.4.1. Asegurar el apoyo financiero a las Unidades Administrativas de la Secretaría, conforme al presupuesto autorizado por la Secretaría de Programación y Presupuesto para cada una de ellas. | | Unidad | 36 | 37 |
| 11.4.2. Presentación de la situación financiera de la Secretaría a una fecha determinada. | | Documento legal | 11 | 0 |
| 11.4.3. Elaboración de nóminas del personal de la Secretaría distintas al pago de Tesorería. | | Documento legal | 1,060 | 201 |
| 11.4.4. Supervisión de captación de ingresos por servicios prestados por la Secretaría, así como los egresos presupuestales asignados. | | Inspección | 300 | 57 |
| 11.4.5. Actualización y determinación de la disponibilidad presupuestal de la Secretaría a una fecha determinada. | | Documento | 11 | 1 |

| <u>PROGRAMA</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|--|---|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| 11.4.6. Análisis de coherencia y racionalidad en el ejercicio del presupuesto. | | Estudio | 9 | 0 |
| 11.4.7. Actualización y determinación del avance presupuestal de la Dirección General de Recursos Financieros a una fecha determinada. | | Documento | 11 | 1 |
| 11.5. Administración de Personal. | Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal. | | | |
| 11.5.1. Aumentar la eficiencia de los trabajadores al servicio de la Secretaría de Comercio para integrarlos al grupo laboral coadyuvando así a la consecución de los objetivos de la misma. | | Trabajador | 8,500 | 765 |
| 11.5.2. Encuesta de actitud, aptitud e intereses a muestras representativas del personal. | | Encuesta | 3 | 1 |
| 11.5.3. Evaluación de la actuación de los trabajadores | | Trabajador | 8,500 | 0 |
| 11.5.4. Reclutamiento de aspirantes idóneos de primer ingreso según los requerimientos de los puestos. | | Persona | 11,900 | 1,493 |
| 11.5.5. Selección de aspirantes de acuerdo a las características de aptitud y actitud que deben reunir. | | Persona | 8,500 | 1,176 |
| 11.5.6. Integración de la bolsa de trabajo de los candidatos seleccionados atendiendo a su calificación. | | Persona | 1,700 | 311 |
| 11.5.7. Operación de los mecanismos de reubicación y reasignación. | | Persona | 170 | 0 |
| 11.5.8. Presentación a las Unidades Administrativas, de candidatos para ocupar puestos vacantes de última categoría o de nueva creación. | | Persona | 1,700 | 202 |
| 11.5.9. Pago de remuneraciones al personal. | | Trabajador | 8,500 | 8,234 |

| <u>PROGRAMA</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|--|---|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| 11.5.10. Reuniones con el personal y/o representación sindical que coadyuven a racionalizar y hacer más armónica la relación de la Secretaría con sus trabajadores. | | Evento | 45 | 9 |
| 11.5.11. Entregas al personal de la Secretaría de Comercio de las Condiciones Generales de Trabajo. | | Documento | 850 | 82 |
| 11.5.12. Promoción escalafonaria. | | Trabajador | 1,200 | 0 |
| 11.5.13. Premios y recompensas a los trabajadores de la Secretaría de Comercio que se distinguen positivamente en el desempeño de sus labores. | | Trabajador | 350 | 0 |
| 11.5.14. Trámite de las prestaciones económicas, a que tienen derecho los trabajadores. | | Asunto | 30,000 | 3,286 |
| 11.5.15. Desarrollar al personal para responsabilidades superiores. | | Persona | 1,700 | 0 |
| 11.5.16. Capacitar al personal de nuevo ingreso para su adaptación al trabajo. | | Persona | 850 | 0 |
| 11.5.17. Banco de datos básicos de personal actualizado permanentemente. | | Registro | 46,000 | 11,976 |
| 11.5.18. Revisión de programas para determinar la desviación entre lo realizado y lo programado. | | Evaluación | 96 | 16 |
| 11.6. Administración de Recursos Materiales y Servicios Generales. | Dirección General de Recursos Materiales. | | | |
| 11.6.1. Apoyo a las Unidades Administrativas de la SECOM en proporcionar Recursos Materiales prestación de servicios generales; mantenimiento y acondicionamiento de muebles y oficinas a través de 10 acciones específicas. | | Programa | 10 | 15 |

| <u>PROGRAMA</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|---|--|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| 11.6.2. Control de activo fijo. | | Sistema | 1 | 1 |
| 11.6.3. Elaboración y trámite de pedidos. | | Documento legal | 2,048 | 197 |
| 11.6.4. Aprovisionar materiales de oficina y enseres. | | Documento legal | 5,664 | 577 |
| 11.6.5. Atención de órdenes de trabajo: | | Documento | 2,081 | 292 |
| a) Artes gráficas. | | Documento | 13,886 | 1,475 |
| b) Limpieza y mantenimiento de edificios y oficinas. | | Documento | 2,303 | 294 |
| c) Mantenimiento y reparación de vehículos. | | Metro cuadrado | 5,804 | 276 |
| 11.6.6. Adaptación de oficinas. | | Mensaje | 286,321 | 40,960 |
| 11.6.7. Control de correspondencia: | | Mensaje | 283,786 | 25,716 |
| a) De entrada | | Sistema | 1 | 1 |
| b) De salida | | Mensaje | 2,640,000 | 734,000 |
| 11.6.8. Manejo de expedientes. | | Mensaje | 13,800 | 4,860 |
| 11.6.9. Servicio de comunicación telefónica: | | Documento | 11,628 | 1,768 |
| a) Conmutador. | | Persona | 1,680 | 252 |
| b) Larga distancia | | Persona | 5,400 | 899 |
| 11.6.10. Servicio de transporte y mensajería. | | | | |
| 11.6.11. Servicio de vigilancia. | | | | |
| a) Puestos de 12 x 12 horas. | | | | |
| b) Puestos de 24 x 24 horas. | | | | |
| 11.7. Programación y Evaluación Interna. | Dirección General de Programación Interna. | | | |
| 11.7.1. Coordinación del Proceso de programación-presupuestación y evaluación de las Unidades Administrativas de la Secretaría de Comercio. | | Programa Presupuesto | 1 | |
| 11.7.2. Formulación de estudios para determinar la congruencia entre la estructura programática de la Se- | | | | |

| <u>PROGRAMA</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|--|--|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| cretaría de Comercio y los planes nacionales y sectoriales. | | | | |
| Plan Global de Desarrollo. | | | | |
| Plan del Sector Comercio. | | | | |
| Programa de Acción del Sector Comercio. | | | | |
| Sistema Alimentario Mexicano. | | | | |
| Defensa de la Economía Popular. | | | | |
| 11.7.3. Estudio de las atribuciones de las Unidades Administrativas de la Secretaría de Comercio. | | Estudio | 5 | 1 |
| Reglamento Interior. | | | | |
| Manuales de Organización. | | Oficina | 35 | 10 |
| 11.7.4. Elaboración de la estructura programática 1982 de la Secretaría de Comercio. | | Estructura | 1 | 0 |
| 11.7.5. Estudio de lineamientos emitidos por la Secretaría de Programación y Presupuesto y adecuación interna para su aplicación en la integración del programa-presupuesto 1982 de las Unidades Administrativas de la Secretaría de Comercio a través de la elaboración de documentos normativos. | | Documento | 35 | 0 |
| 11.7.6. Integración del programa presupuesto 1982 de la Secretaría de Comercio. | | Documento | 2 | 0 |
| 11.7.7. Prestación de asesoría técnica a las Unidades Administrativas de la Secretaría de Comercio. | | Oficina | 35 | 35 |
| 11.7.8. Seguimiento de la ejecución programática y presentación de informes internos y externos. | | Informe | 29 | 5 |
| 11.8. Desarrollo Social y Cultural. | Dirección General de Servicios Sociales. | | | |

| <u>PROGRAMA</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|--|---|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| 11.8.1. Elaborar políticas de tipo social que permitan mejorar y complementar al máximo las facultades físicas e intelectuales de los trabajadores de la Secretaría de Comercio. | | Evento | 306 | 52 |
| 11.8.2. Convenios de apoyo. | | Convenio | 4 | 2 |
| 11.8.3. Campaña medicina preventiva. | | Campaña | 7 | 2 |
| 11.8.4. Cursos culturales. | | Curso | 8 | 8 |
| 11.8.5. Eventos culturales. | | Evento | 45 | 8 |
| 11.8.6. Eventos deportivos. | | Evento | 120 | 8 |
| 11.8.7. Eventos sociales. | | Evento | 12 | 2 |
| 11.8.8. Eventos recreativos. | | Evento | 110 | 4 |
| 11.8.9. Servicio de escuela primaria y primaria abierta. | | Alumno | 500 | 313 |
| 11.8.10. Estancia infantil | | Niño | 450 | 307 |
| 11.8.11. Servicio de hemeroteca y biblioteca. | | Persona | 90 | 100 |
| 11.8.12. Servicio de comedor. | | Persona | 1,000 | 1,108 |
| 11.8.13. Servicio de tienda. | | Persona | 6,000 | 4,575 |
| 11.9. Desarrollo de Proyectos de Adecuación Legislativa, Trámites Contenciosos y Estudios Consultivos. | Dirección General de Asuntos Jurídicos. | | | |
| 11.9.1. Elaboración de proyectos legislativos, atención de asuntos judiciales y contencioso-administrativos y asesoría jurídica en general a los funcionarios de la SECOM. | | Asunto | 20,350 | 3,356 |
| 11.9.2. Legislación en materia comercial. | | Ley | 96 | 22 |
| 11.9.3. Trámites contenciosos judiciales. | | Juicio | 816 | 113 |
| 11.9.4. Asesoría jurídica. | | Estudio | 2,000 | 414 |
| 11.9.5. Trámites contenciosos administrativos. | | Juicio | 16,000 | 2,451 |
| 11.9.6. Redacción y registro de contratos. | | Convenio | 1,320 | 101 |
| 11.9.7. Capacitación al personal foráneo. | | Evento | 118 | 11 |

| <u>P R O G R A M A</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|--|----------------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| 11.10. Evaluación Administrativa. | Evaluación Administrativa. | | | |
| 11.10.1. Evaluar la operación administrativa de las Direcciones Generales y Unidades de la Oficialía Mayor. | | Informe | 12 | 2 |
| 11.10.2. Revisar y analizar la operación administrativa de las Direcciones Generales y Unidades de la Oficialía Mayor. | | Informe | 6 | 1 |
| 11.10.3. Verificar el cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación administrativa. | | Informe | 6 | 1 |

ANEXO III-B

ESTRUCTURA PROGRAMATICA

ENTIDADES PARAESTATALES

P R O G R A M A

RESPONSABLE

UNIDAD DE MEDIDA

META ANUAL

META ALCANZADA

| | | | | |
|---|--|--------------|----------|--------|
| 1. Orientación y Protección al Consumidor. | Procuraduría Federal del Consumidor | | | |
| 1.1. Protección técnica, jurídica y organización colectiva del consumidor. | | | | |
| 1.1.1. Resolver controversias entre consumidores y proveedores. | | Controversia | 312000 | 558862 |
| 1.1.2. Constituir comités de protección al consumidor. | | Comité | 854 | 463 |
| 1. Distribución de Bienes de Consumo. | Comisión Nacional de la Industria del Maíz para el Consumo Humano. | Mill \$ | Variable | 3772 |
| 1.1. Regulación y Desarrollo del Proceso de Transformación maíz-tortilla. | | | | |
| 1.1.1. Absorber parcialmente los incrementos del costo de producción. | | | | |
| 1. Regulación y Desarrollo del Comercio Interior. | Comisión de Tarifas de Electricidad y Gas. | | | |
| 1.1. Regulación y Fijación de Tarifas de Electricidad y Gas. | | " | | |
| 1.1.1. Realizar Estudios. | | " | Estudio | 49 |
| 1. Orientación y Protección al Consumidor. | Instituto Nacional del Consumidor. | | | |
| 1.1. Orientación y Difusión al Consumidor y mejoramiento de los hábitos de consumo. | | | | |
| 1.1.1. Realizar Campañas de Orientación y Difusión al Consumidor. | | | Campaña | 11 |
| 1.1.2. Realizar Estudios | | Estudio | 28 | 28 |
| 1. Abasto, Reservas y Movilización de Materias Primas Básicas. | Bodegas Rurales Conasupo S.A. De C.V. | | | |
| 1.1. Centros de Acopio y Apoyo a productores en zonas rurales. | | | | |
| 1.1.1. Almacenar y productos básicos. | | Mil T | Variable | 5939 |
| 1.1.2. Recibir productos básicos. | | " | " | 1459 |

| <u>PROGRAMA</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|--|--|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| 1.1.3. Realizar maniobras mecánicas | | Mil T | Variable | 1103 |
| 1.1.4. Distribuir fertilizante | | " | " | 114 |
| 1.1.5. Secar grano | | " | " | 194 |
| 1.1.6. Dotar de equipo de bodega a los centros receptores | | Mil T de Capacidad | 112 | 395 |
| 1.1.7. Construir bodegas | | " | 72 | 24 |
| 1.1.8. Realizar obras complementarias en bodegas. | | " | 112 | 174 |
| 1.1.9. Introducir agua y luz a bodegas. | | Bodega | 163 | 199 |
| 1.1.10. Dotar de mobiliario y equipo de oficina a oficinas regionales. | | Jefatura regional | 2 | 7 |
| 1.1.11. Dotar de equipo de transporte a oficinas regionales. | | Unidad | 72 | 98 |
| 1. Abasto, Reservas y Utilización de Materias Primas Básicas. | Centros Consumo de Capacitación, S. C. | | | |
| 1.1. Capacitación Técnica para el manejo de Productos agrícolas. | | | | |
| 1.1.1. Impartir Cursos. | | Curso | 2535 | 2947 |
| 1.1.2. Capacitar Becarios | | Mil Becarios | 117 | 124 |
| 1. Distribución de Bienes Conasupo. | Sistemas de Distribuidoras Conasupo, S.A. de C.V. | | | |
| 1.1. Distribución al menudeo de productos. | | | | |
| 1.1.1. Venta al menudeo de productos básicos en el medio rural y urbano. | | Mil \$ | Variable | 26463 |
| 1. Transformación de Productos Agropecuarios. | Fideicomiso Comisión Promotora Conasupo para el Mejoramiento Social. | | | |
| 1.1. Producción y Comercialización de productos específicos. | | | | |
| 1.1.1. Producir alimentos balanceados. | | T | 12186 | 11663 |

| <u>PROGRAMA</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|---|--|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| 1.1.2. Comercializar leche fría. | | Mil L | 37723 | 14947 |
| 1.1.3. Pasteurizar leche. | | Mil L | 14350 | 7137 |
| 1.1.4. Envasar frutas y le gumbres. | | T | 29027 | 22547 |
| 1.1.5. Beneficiar a la niñez y madres de familia. | | Mil Beneficiados | 5100 | 0 |
| 1. Transformación de Productos Agropecuarios. | Industrias Conasupo, S.A. de C.V. | | | |
| 1.1. Industrialización de Productos Agrícolas Básicos. | | | | |
| 1.1.1. Producción y Comercialización de Harinas y subproductos de Maíz. | | Mil T | 70 | 73 |
| 1.1.2. Producción y Comercialización de Harinas y subproductos de Trigo. | | Mil T | 246 | 261 |
| 1.1.3. Producción y Comercialización de pastas para sopa. | | " | 9 | 8 |
| 1.1.4. Producción y Comercialización de aceites, mantecas y subproductos. | | " | 120 | 285 |
| 1.1.5. Producción y Comercialización de Alimentos Balanceados. | | " | 97 | 96 |
| 1. Transformación de Productos Agropecuarios. | Leche Industrializada Conasupo, S.A. de C.V. | | | |
| 1.1. Industrialización y Comercialización de Leche y sus Derivados. | | | | |
| 1.1.1. Leche reconstituida | | Mil L | 290 | 295 |
| 1.1.2. Leche ultrapasteurizada, concentrada en lata de 410 y 170 grs. | | Mil Kg. | 47 | 74 |
| 1.1.3. Leche en polvo | | " | 8 | 12 |
| 1.1.4. Tabletas a base de leche. | | Mill Pza. | 108 | 165 |
| 1.1.5. Leche fresca pasteurizada. | | Mill L | 9 | 11 |
| 1.1.6. Derivados lácteos | | Mill Kg. | 44 | 357 |
| 1.1.7. Complementos saborizantes. | | Mill Kg. | 3 | 2 |
| 1.1.8. Productos Básicos. | | Mill \$ | 180 | 355 |

| <u>PROGRAMA</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|--|--|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| 1. Producción y Comercialización Nacional e Internacional de Productos Específicos. | Cafés y Cafeterías de México, S.A. de C.V. | | | |
| 1.1. Comercialización de Café tostado ciento por ciento puro. | | T | 4908 | 1520 |
| 1.1.1. Vender café en el Mercado Nacional. | | T | 3274 | 1484 |
| 1.1.2. Vender café en el Mercado Internacional. | | T | 1634 | 36 |
| 1. Producción y comercialización Nacional e Internacional de Productos Específicos. | Comisión Nacional del Cacao. | | | |
| 1.1. Estímulos a la Producción y Comercialización del Cacao. | | | | |
| 1.1.1. Producir arbolitos de Cacao y sombra. | | Mil Arbol | 1100 | 1008 |
| 1.1.2. Dar asistencia técnica a plantaciones cacaoteras. | | Ha | 11500 | 12525 |
| 1.1.3. Capacitación a productores. | | Curso | 47 | 39 |
| 1.1.4. Distribuir insumos. | | Mil \$ | 7500 | 10858 |
| 1.1.5. Regular la venta de Cacao | | T | 39700 | 34937 |
| 1.1.6. Dar asistencia técnica a Beneficiadoras de Cacao. | | Servicio | 90 | 150 |
| 1.1.7. Comercializar Cacao por cuenta de Productores. | | T | 6040 | 7401 |
| 1. Fomento de las Exportaciones. | Instituto Mexicano de Comercio Exterior. | | | |
| 1.1. Promoción de la Oferta Exportable Competitiva. | | | | |
| 1.1.1. Informar y dar consulta a la comunidad del extranjero acerca de los productos nacionales | | Asesoría | Variable | 13667 |
| 1.1.2. Informar y dar consulta a la Planta Productora Nacional acerca de los Mercados Mundiales. | | " | " | 5492 |

| <u>PROGRAMA</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|---|--------------------|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| 1.1.3. Organizar, reunir y visitar a Productores Nacionales para orientar sus esfuerzos hacia el Comercio Exterior. | | Asesoría | Variable | 1404 |
| 1.1.4. Coadyuvar con los Sectores Público y Privado a detectar los problemas que se originan en el Comercio Exterior. | | " | " | 19 |
| 1.1.5. Suministrar la información actualizada y oportuna sobre Comercio Exterior a la Comunidad vinculada con el mismo. | | " | " | 58821 |
| 1.1.6. Realizar Cursos y Seminarios para capacitar los recursos humanos relacionados con el Comercio Exterior. | | Persona Capacitada | " | 5652 |
| 1.1.7. Realizar estudios para dar a conocer los factores que influyen en las operaciones de Comercio Internacional en los Mercados. | | Estudio | 312 | 279 |
| 1.1.8. Realizar pefiles de Mercado para dar a conocer las características generales de los mercados. | | Estudio | 600 | 602 |
| 1.1.9. Elaborar estudios para dar a conocer las características de los productos mexicanos de exportación | | Estudio | 86 | 86 |
| 1.1.10. Elaborar Análisis Estadísticos de Comercio Exterior. | | Estudio | 71 | 96 |
| 1.1.11. Promover en el extranjero los Eventos de Apoyo a los productos mexicanos. | | Evento | 14 | 19 |
| 1.1.12. Dar apoyo a los eventos organizados desde el extranjero para dar a conocer nuestros productos y nuestro mercado. | | Evento | 17 | 17 |

| <u>PROGRAMA</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|--|---|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| 1.1.13. Atender las solicitudes para coadyuvar a solucionar conflictos en las operaciones de Comercio Exterior. | | Evento | 25 | 5 |
| 1.1.14. Organizar y dar apoyo a los productores nacionales para su participación en eventos internacionales de Comercio. | | Evento | 14 | 22 |
| 1.1.15. Atender y dar apoyo a los eventos de Comercio Exterior realizados en México. | | Evento | 17 | 24 |
| 1.1.16. Captar licitaciones y demandas en el extranjero y difundirlas entre la Comunidad Nacional. | | Licitación | Variable | 726 |
| 1.1.17. Abrir oficinas en el extranjero. | | Oficinas | 9 | 2 |
| 1.1.18. Abrir oficinas en Territorio Nacional. | | Oficinas | 4 | 8 |
| 1. Producir y Comercialización Nacional e Internacional de Productos Específicos. | Tapetes Mexicanos, S.A. de C.V. | | | |
| 1.1. Producción y Comercialización de Tapetes. | | | | |
| 1.1.1. Producir tapetes anudados a mano. | | m ² | 5197 | 4063 |
| 1.1.2. Comercializar tapetes. | | m ² | 4472 | 4217 |
| 1.1.3. Administrar Centros Artesanales. | | Centro Artesanal | 3 | 3 |
| 1. Abasto, Reservas y utilización de Materias Primas Básicas. | Compañía Nacional de Subsistencias Populares. | | | |
| 1.1. Abasto y Regulación del Maíz. | | Mil T. | 4140 | 4246 |
| 1.2. Abasto y Regulación del Trigo. | | Mil T. | 3200 | 3200 |
| 1.3. Abasto y Regulación de Gramíneas. | | Mil T. | 2516 | 1634 |
| 1.4. Abasto y Regulación de Leguminosas. | | Mil T. | 377 | 362 |
| 1.5. Abasto y Regulación de Oleaginosas. | | Mil T. | 474 | 388 |

| <u>P R O G R A M A</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|---|---|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| 1.6. Abasto y Regulación de Leche en Polvo y Derivados. | | Mil T. | 104 | 104 |
| 1.7. Abasto y Regulación de Otros Productos. | | Mil T. | 39 | 30 |
| 1. Producción y Comercialización Nacional e Internacional de Productos Específicos. | Desarrollo Industrial del Café Mexicano, S.A. de C.V. | | | |
| 1.1. Fabricación y Aprovechamiento de Maquinaria para el Beneficio del Café | | | | |
| 1.1.1. Fabricar beneficios húmedos. | | Beneficio | 50 | 4 |
| 1.1.2. Fabricar Despuladoras Manuales. | | Máquina | 1000 | 200 |
| 1. Fomento a las Exportaciones. | Exportadora e Importadora de Minerales, S.A. de C.V. | | | |
| 1.1. Exportación e Importación de Minerales. | | | | |
| 1.1.1. Coadyuvar a la comercialización de Productos Minero Metalúrgicos, generando un ingreso de 15 millones de pesos | | Millones de Comisión | 26 | 12 |
| 1. Fomento a las Exportaciones. | Exportadora Mexicana, S.A. de C.V. | | | |
| 1.1. Exportación e Importación de Productos Específicos. | | | | |
| 1.1.1. Exportar Garbanzo | | T | 6626 | 0 |
| 1.1.2. Exportar Ajonjolí | | T | 2225 | 0 |
| 1.1.3. Exportar Libros | | Mil \$ | 1000 | 0 |
| 1.1.4. Exportar Artesanías | | Mil \$ | 6751 | 615 |
| 1.1.5. Exportar Pulpa de Fruta. | | T | 338 | 0 |
| 1.1.6. Exportar Aguacate | | T | 225 | 0 |
| 1.1.7. Exportar Fresa | | T | 225 | 0 |
| 1.1.8. Exportar Jugos Concentrados. | | Caja | 281 | 0 |
| 1.1.9. Tramitar permisos de importación. | | Mill \$ Importado | 189 | 143 |
| 1.1.10. Importación de Cemento. | | Mil T. | 100 | 104 |

| <u>PROGRAMA</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|--|--|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| 1. Transformación de Productos Agropecuarios. | Maíz Industrializado Conasupo, S.A. de C.V. | | | |
| 1.1. Producción y Comercialización de Harina y subproductos de Maíz para el Consumo popular. | | | | |
| 1.1.1. Planta Tlalnepantla | | Mil T | 97 | 118 |
| 1.1.2. Planta Jaltipan | | " | 21 | 25 |
| 1.1.3. Planta Arriaga | | " | 22 | 26 |
| 1.1.4. Planta Guadalajara | | " | 47 | 57 |
| 1.1.5. Planta Los Mochis | | " | 48 | 59 |
| 1. Transformación de Productos Agropecuarios (LL). | Trigo Industrializado Conasupo, S.A. de C.V. | | | |
| 1.1. Producción y Comercialización de pan. | | | | |
| 1.1.1. Producir y vender pan en sus variedades de dulce y blanco. | | Mil Pzas. de pan. | 344280 | 268151 |
| 1. Producción y Comercialización Nacional e Internacional de Productos Específicos. | Algodonera Mexicana, S.A. de C.V. | | | |
| 1.1. Comercialización de algodón y fibras textiles. | | Mil Paca | 450 | 297 |
| 1. Abasto, Reserva y Utilización de Materias Primas Básicas. | Almacenes Nacionales de Depósito, S.A. | | | |
| 1.1. Almacenamiento y Conservación de productos agrícolas en zonas urbanas y suburbanas. | | | | |
| 1.1.1. Conservar y mantener productos | | Bodega | 700 | 700 |
| 1.1.2. Construir bodegas y obras auxiliares. | | " | 59 | 48 |
| 1.1.3. Adquirir silos neumáticos. | | Silo | 5 | 0 |
| 1.1.4. Adquirir Terrenos | | Mil. m ² | 150 | 381 |
| 1.1.5. Adquirir equipo electrónico de computación. | | Equipo | 1 | 0 |

| <u>PROGRAMA</u> | <u>RESPONSABLE</u> | <u>UNIDAD DE MEDIDA</u> | <u>META ANUAL</u> | <u>META ALCANZADA</u> |
|---|--|-------------------------------|-------------------|-----------------------|
| 1. Fomento a las Exportaciones. | Impulsora y Exportadora Nacional S. de R.L. de C. V. | | | |
| 1.1. Exportación e importación de Productos Industriales. | | | | |
| 1.1.1. Exportar Productos Diversos. | | T. | 7472 | 6206 |
| 1.1.2. Exportar Piña Enlatada. | | Caja | 1000000 | 64199 |
| 1.1.3. Exportar Libros. | | T. | 689 | 0 |
| 1.1.4. Exportar Calzado. | | T. | 3745 | 0 |
| 1.1.5. Exportar Papel para Impresión y Escritura | | T. | 2461 | 0 |
| 1.1.6. Importar Pieles y Cueros. | | T. | 6133 | 0 |
| 1.1.7. Importar Arboles de Navidad. | | Arbol | 330000 | 0 |
| 1.1.8. Tramitar Permisos de Importación. | | Permiso | 187 | 96 |
| 1. Distribución de Bienes de Consumo. | Impulsora del Pequeño Comercio, S.A. de C.V. | | | |
| 1.1. Promoción y Desarrollo del Pequeño Comercio. | | | | |
| 1.1.1. Atender a Pequeños Comercios. | | Atención a pequeños Comercios | 88000 | 84920 |
| 1.1.2. Abrir bodegas para surtir a Pequeños Comercios. | | Apertura de bodega | 100 | 117 |

ANEXO IV. - GLOSARIO DE TERMINOS .

1.- INSTITUCION (DEPENDENCIA Y ENTIDAD).

"Institución es una forma de organización estructurada con - determinados fines - más o menos precisos - y con una permanencia relativa" (1).

"Conjunto de formas o estructuras fundamentales de organización social tales como han sido establecidas o instituidas - por la Ley o la costumbre de un grupo humano - . En este orden, las Instituciones propiamente políticas, no son sino la forma en que el poder está organizado y estructurado" (2).

"Modelo administrativo que enfoca y dirige conscientemente el cambio, a través de esfuerzos deliberadamente planificados. Este modelo, según Easman, hace posible la introducción real de la modernización apoyándose en un grupo de agentes de cambio, quienes intentan hacer frente a los problemas que emergen de las variables políticas, - sociales y culturales del contexto de la modernización administrativa. Para ello, buscan incrementar la efectividad de un juego de variables intrainstitucionales y optimizar los enlaces con el medio social, a través del mantenimiento de relaciones favorables, para lograr un renovado apoyo de las fuentes de poder y autoridad, así como de las demás instituciones (3).

2.- SECTOR (SECTORIZACION)

"Es una convención de análisis programático que se emplea para obtener consistencia en las acciones que realizan diversas dependen

cias y entidades de la Administración Pública Federal con objetivos comunes. Es un sistema de trabajo por medio del cual se interrelaciona la actividad de las dependencias centralizadas con la de aquellas entidades paraestatales que concurren al cumplimiento de los mismos objetivos para incrementar su eficiencia y eficacia globales". (4).

"Atendiendo a su definición etimológica, la palabra Sector significa parte de un todo, aspecto particular de un conjunto o división de actividades económicas en tres sectores: primario, que comprende a la Agricultura y a la Minería; secundario a la Industria y terciario al Comercio, los servicios y los transportes". (5).

"Sector significa la "Agrupación analítica de Instituciones de características comunes, a efecto de clasificar el marco institucional del grupo social... (es) la sumatoria de la acción pública y privada en cada uno de los compartimentos estancos en que arbitrariamente puede dividirse la acción social". (6).

"Sectores de Actividad como los Casos en que las actividades operativas o productos finales de dos o más instituciones, inciden en un mismo ámbito de actividad - como el agropecuario o el de beneficio social - o en torno a un problema específico, aunque éstas no puedan encasillarse en un solo sector convencional". (7).

"Es una abstracción analítica que permite visualizar un ámbito de la actividad humana a través del cual se materializan las políticas, estrategias, objetivos y metas de un gobierno, se dirige y controla la acción de las instituciones públicas y se induce y orienta la de los particulares". (8).

"El agrupamiento de los organismos o empresas de propiedad total o parcial del Estado o que han sido creados por éste para atender nuevas necesidades de la Sociedad. Estas empresas u organismos quedan encabezados por una Dependencia (Secretaría o Departamento) que se constituye en "Cabeza de Sector" y que se encarga de realizar, entre otras tareas, la de coordinación, de control, de programación y de evaluación, del agrupamiento que le corresponde". (9).

3.- PROGRAMACION.

"La entendemos como una secuencia congruente entre objetivos, metas y acciones; la movilización de recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros, asociados a ellos; la utilización y modificación de instrumentos administrativos y legales orientados a su cumplimiento, así como la definición de los responsables de su ejecución". (10).

"Trabajar en base a Programas nos permite y nos permitirá cada vez con mayor precisión, medir la eficiencia en su cumplimiento, ya que todos ellos tienen un objetivo, una meta por alcanzar; un responsable en su ejecución, un costo determinado y un momento para cumplir". (11).

"Se orienta a lograr la óptima articulación de los planes de cada Institución en su conjunto, buscando que sus programas de actividades se vinculen congruentemente y garanticen su mejor desarrollo, la consecución de sus metas y la correcta aplicación de los recursos humanos, materiales y financieros asignados para el efecto". (12).

4.- PRESUPUESTACION.

"Es el proceso a través del cual se elabora, expresa, aprueba, coordina y evalúa la parte del programa anual de un Gobierno, de una Institución, de un Sector Económico o Social, o de una región en la que se presentan todos los elementos de la Programación. Es uno de los más importantes instrumentos de gobierno, en la administración y consecución de los planes de desarrollo económico y social". (13).

"En México se acostumbra llamar Presupuesto únicamente a la previsión de los egresos del Gobierno Federal o de las entidades locales en tanto que las estimaciones de los ingresos federales y estatales así como las disposiciones legales relacionadas con ellos, se presentan en un documento llamado Ley de Ingresos de la Federación o del Estado o Entidad Federativa que corresponda". (14).

"Es esencialmente, un plan de acción, expresado en términos monetarios. Si se concibe así, resulta evidente que constituye una fase de la planificación. Un conjunto integrado de decisiones que determine los propósitos de una empresa y los medios para lograrlo, incluyendo la disposición de los recursos materiales y humanos, las formas de organización, los métodos de trabajo y las medidas de tiempo y calidad.

"En consecuencia, el Presupuesto... debe ser el programa que dirija todas las actividades". (15).

5.- EVALUACION.

"Nos permite analizar en qué medida se han cumplido las me -

tas, a quiénes podemos reclamárselas y por qué; no se trata de hacer una autocrítica desgarrante sino de establecer un proceso lógico; sistemático, constructivo, para saber en dónde estamos y hacia dónde vamos (16).

"El análisis crítico y permanente, general y específico del avance, resultado y efecto de una decisión o acción en un proceso constante de definición, selección y adecuación; de comparación de lo ideal con lo real: de conciliación de lo deseable con lo posible". (17).

"La evaluación es la racionalidad, eficacia en los fines, eficiencia en los medios y congruencia entre fines, medios y realidad. (18).

"La evaluación debe ser un proceso permante en toda la vida del presupuesto, continuamente realizada en todos los niveles de la Administración. Ya que es el único medio apropiado para vigilar el grado de avance en el cumplimiento de los programas". (19).

"Consiste en determinar el grado de cumplimiento del presupuesto y en analizar y buscar las causas de las variaciones, si éstas se produjeran". (20).

"El aspecto del control, que consiste en medir la eficacia y eficiencia con que la administración de su programa... obtiene los bienes y/o servicios programados con los recursos..., acordados durante un período determinado". (21).

"La técnica que permite medir el grado de eficiencia y eficacia en la ejecución de los propósitos y políticas y la óptima utilización de los recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros y la aplicación de las medidas correctivas correspondientes". (22).

6.- PRODUCTIVIDAD.

"Es la relación entre la producción de bienes y/o servicios (fin pretendido o realizado) y los medios o recursos de todas clases (asignados o utilizados). La productividad será tanto mayor cuanto más con lo menos se logre lo más. Aclarando esta condensada idea: cuanto más y/o mejor con menos y/o menores o más sencillos medios, se logre el mayor y/o mejor fin que pueda pretenderse o se pretenda. Cuanto menores sean los medios para cierta producción o mayor sea la producción con medios constantes, mayor será la productividad. (23).

"La cantidad de producto obtenido (en términos físicos) por unidad de factor o factores utilizados para lograrla (medidos también en términos físicos). Generalmente se ha utilizado dicha relación en forma parcial; enfrentando al producto la utilización de uno solo de los factores que se emplean, siendo la más común de estas medidas la llamada productividad del trabajo, misma que se mide como el número de unidades de producto obtenidas por hora-hombre empleada". (24).

"Es el cociente resultante de dividir el producto entre la suma de los insumos de factores, e indica la cantidad de producto que se obtiene por cada unidad de insumos. En el año base el valor de dicho cociente es igual a la unidad, lo cual se debe a que el producto es igual a la suma de factores. Si en los años subsecuentes el índice es

mayor que la unidad, ello indica que hubo un aumento en la eficiencia conjunta de los factores, o dicho de otro modo, una disminución en los requerimientos de insumos por unidad de producto". (25).

"La productividad es ante todo un medio para incrementar el bienestar social, no es sinónimo esbozado de un sistema de explotación por el camino de la plusvalía, sino un sistema que genere más riquezas, que se reparta mejor, que aumente la competitividad del país, que auxilie a trabajadores, a empresarios y a consumidores". (26).

"Al hablar de productividad, decimos que debe formar parte permanente de los esfuerzos nacionales, un claro empeño de - todos - - por hacer mejor las cosas; que queremos producir más trabajando mejor. Pero quiere decir también que estamos decididos - este es el compromiso - a lograr que el esfuerzo beneficie a todos y se traduzca en mejores ingresos para el trabajador, en más utilidades para el capital, en más productos y en mejores precios para el público consumidor". (27).

7.- EFICIENCIA.

"La empresa pública surge como resultante a un esfuerzo necesario y ordenador del estado moderno. En los países en desarrollo adquiere perfiles más definidos, debido a la urgencia de que la justicia social se generalice y que los recursos materiales, humanos y técnicos sean utilizados de manera óptima". (28).

"Es la relación del resultado logrado al pretendido". (29).

"Es la relación entre el fin o resultado logrado y el fin o

resultado pretendido; entre lo que es y lo que debe ser, entre lo que se hace y lo que se debe hacer". (30).

8.- EFICACIA.

"Implica la relación de fin a medios y la mayor posible; dicho brevemente, con los menores medios obtener el mayor y mejor resultado". (31).

"El grado de cumplimiento alcanzado en relación a objetivos y metas propuestos". (32).

9.- CONGRUENCIA.

"Es evidente la necesidad de coordinar con los planes federales, los planes estatales, en un solo orden. Ese orden es el que nos permite el coordinar; si no hay un orden no es posible la coordinación, porque ésta no es un propósito ni es una disposición orgánica; la coordinación es fundamental y sólo puede funcionar cuando hay un orden". (33).

"Es la correspondencia y adecuación de los medios a los fines, así como la conformidad de las acciones institucionales con los supuestos jurídicos que la norman, procurando en todo caso un reforzamiento mutuo de las actividades individuales, dentro de un marco que les dé un sentido unitario y una integración de conjunto". (34).

10.- OBJETIVO.

"Los objetivos pueden definirse como la expresión cualitativa de ciertos propósitos. Así por ejemplo, propender a una mejor dis-

tribución regional del ingreso, mejorar el nivel educacional o el nivel sanitario de una población o disminuir la vulnerabilidad externa pueden constituir objetivos esenciales, aunque no fuese posible cuantificarlos con exactitud". (35).

"Es la finalidad o fin que se pretende lograr en una función o actividad y en una acción o posibilidad de acción. También es el resultado, pretendido o logrado, en la fase final de una función o acción". (36).

11.- META.

"De un programa, subprograma o actividad son la expresión cuantitativa de los propósitos señalados por el objetivo, en términos de producción o realizaciones concretas, para las que se asignan recursos y tiempos específicos. Por consiguiente, las metas definen a las actividades y generalmente se establecen para el corto plazo". (37).

"Es la expresión cuantitativa de los objetivos específicos y se presenta en términos unitarios de "producto final" a alcanzar en un plazo determinado". (38).

"Pueden definirse las metas como propósitos que se expresan en forma cuantitativa. Alfabetizar una determinada cantidad de personas, producir una determinada cantidad de zapatos, etc., constituyen ejemplos de metas", (39).

12.- PROYECTO.

"El proyecto no es más que un modelo del emprendimiento a ser

realizado, con las previsiones de recursos, de tiempo, de ejecución y de resultados esperados". (40).

"El término proyecto se refiere a la menor unidad de actividad que puede ser planificada y ejecutada aisladamente". (41).

"Conjunto de antecedentes que permiten estimar las ventajas y desventajas económicas que se derivan de asignar ciertos recursos de un país para la producción de determinados bienes o servicios". (42).

"Representa una propuesta concreta de inversión, adecuadamente, caracterizada en términos de sus componentes técnicos, económicos, financieros, organizacionales, institucionales y legales". (43).

13.- ACTIVIDAD.

"Considerando que el cumplimiento de una meta establecida en función del producto final dentro de un programa, o en función de productos finales parciales dentro de un subprograma, se realiza a través de ciertas actividades, se entiende por actividad una división más reducida de cada una de las acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o trabajos (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros asignados a la actividad con un costo determinado)". (44)

"Divisiones de un programa en tipos homogéneos de operaciones o trabajos orientados hacia la misma finalidad que el programa". (45).

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS DEL ANEXO DE TERMINOS

- (1) Diversos autores. Diccionario de Política y Administración Pública. México, D. F. Ed. Colegio de Licenciados en Ciencia Política y Administración Pública, A. C. 1981. Pág. 310.
- (2) Idem.
- (3) Idem.
- (4) Boletín de Estudios Administrativos No. 9, Presidencia de la República. Coordinación General de Estudios Administrativos. 1979. Pág. 21.
- (5) Diversos autores. Sectorización de la Administración Pública., Ed. Colegio de Licenciados en Ciencia Política y Administración Pública, A. C. 1977. Pág. 2.
- (6) Jiménez Nieto Juan Ignacio. Política y Administración. Madrid. Ed. Tecnos. Pág. 28.
- (7) Carrillo Castro Alejandro. La Reforma Administrativa. México. Ed. INAP. 1975. Pág. 46.
- (8) Diversos autores. Sectorización de la Administración Pública. Ed. Colegio de Licenciados en Ciencia Política y Administración Pública, A.C. 1977. Pág. 10.
- (9) Idem. Pág. 11.
- (10) López Portillo José. Cuadernos de Filosofía Política, Programación. Ed. Secretaría de Programación y Presupuesto, 1980. Pág. 13.
- (11) López Portillo José, Iniciativa de Decreto de Presupuesto de Egresos para 1979. México 1978.
- (12) Trabajos desarrollados durante el ejercicio profesional, "Presupuesto por Programas", septiembre 1980.
- (13) División Fiscal de las Naciones Unidas. Año 1963.
- (14) Anguiano Equihua Roberto. Las Finanzas del Sector Público en México, textos universitarios, UNAM, México, 1968. Pág. 17.
- (15) Muñoz Amato Pedro. Introducción de la Administración Pública. Ed. Diana. Pág. 145.
- (16) López Portillo José. Cuadernos de Filosofía Política. Programación. 1980. Ed. Secretaría de Programación y Presupuesto, Pág. 25.

- (17) Revista Latinoamericana de Administración Pública No. 8-9, México 1980. Ed. Libros de México. Pág. 18.
- (18) Idem.
- (19) Rodríguez Aznar. Las Fases del Ciclo Presupuestario, Apuntes del Curso CICAP, México, 1976.
- (20) Oficina Nacional de Presupuesto, República Dominicana. 1974.
- (21) Seminario de Ejecución y Evaluación Presupuestaria. Línea, Perú. 1973.
- (22) Mesa Redonda de Especialistas de Países Miembros de Pacto Andino, Santiago de Chile, 1974.
- (23) Estrada M. Manuel. Administración Funcional. Ed. UNAM, FCPS, 1974. Pág. 46.
- (24) Hernández Laos Enrique. Evolución de la Productividad de los factores en México 1950-1967, México, 1973, Ed. Centro Nacional de Productividad. Pág. 1.
- (25) Idem. Pág. 3.
- (26) I Reunión de la Comisión Consultiva del Empleo y la Productividad, México, Enero 13 de 1981. Pág. 17.
- (27) Idem. Pág. 18.
- (28) Revista Latinoamericana de Administración Pública. No. 10-11, México, 1980. Ed. Libros de México. Pág. 645.
- (29) Estrada M. Manuel. Administración Funcional. Ed. UNAM. FCPS, 1974, Pág. 112.
- (30) Idem. Pág. 244.
- (31) Idem. Pág. 112.
- (32) Trabajos desarrollados durante el ejercicio profesional. "Presupuesto por Programas", septiembre 1980.
- (33) López Portillo José. Cuadernos de Filosofía Política. Reforma Administrativa, 1980. Ed. S.P.P. Pág. 16.
- (34) Trabajos desarrollados durante el ejercicio profesional. "Presupuesto por Programas". septiembre 1980.

- (35) Manual de Medición de Costos por Programas, Santiago de Chile, 1971. Cuadernos del Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social. Pág. 23.
- (36) Estrada M. Manuel. Administración Funcional. Ed. UNAM, FCPS, 1974. Pág. 69.
- (37) Trabajos desarrollados durante el ejercicio profesional "Presupuesto por Programas", septiembre 1980.
- (38) Trabajos desarrollados durante el ejercicio profesional "Presupuesto por Programas", septiembre 1980.
- (39) Manual de Medición de Costos por Programas, Santiago de Chile, - 1971. Cuadernos del Instituto Latinoamericano de Planificación - Económica y Social. Pág. 23.
- (40) Ibarrolla Coronel Teodosio. Algunos Comentarios sobre aspectos metodológicos en la formulación del proyecto. Río de Janeiro, - - FGV/EIAP, 1972. Pág. 1.
- (41) Sobmon Morris J. Análisis de Proyectos para o Crécimiento Económico. Río de Janeiro, APEC, 1972. Pág. 4.
- (42) Naciones Unidas. Manual de Proyectos de Desarrollo Económico. México, 1958. Pág. 3.
- (43) Proyectos de Desarrollo, Planificación Implementación y Control. Volumen 1. Ed. Limusa. México, 1979. Pág. 137.
- (44) Seminario de Clasificación y Administración Presupuestaria en Centroamérica y Panamá, celebrado en San José, Costa Rica, en octubre de 1963.
- (45) Naciones Unidas, Consejo Económico y Social, Comisión Económica para América Latina, Seminario de Clasificación y Administración Presupuestarias en Sudamérica. Pág. 17.

ANEXO V.-

LINEAMIENTOS PARA EL PROCESO DE PROGRAMACION, PRESUPUESTACION, EVALUACION Y PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR COMERCIO, EN EL MARCO DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA.

ANEXO V.- LINEAMIENTOS PARA EL PROCESO DE PROGRAMACION, PRESU -
PUESTACION, EVALUACION Y PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR CO -
MERCIO, EN EL MARCO DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA.

Las Entidades Paraestatales que constituyen el Sector Comercio, se les han asignado entre otras las siguientes funciones:

- Producción manufacturera;
- Fomento y reglamentación del Comercio;
- Formulación y conducción de la política comercial;
- Reglamentación y fomento del comercio interior;
- Reglamentación y fomento del comercio exterior;
- Regulación del mercado;
- Comercialización de productos específicos.

En consecuencia, para el desarrollo de lo anterior, el Sector tiene su apoyo sólido en el Plan del Sector Comercio, que constituye la base para la orientación y conducción de las acciones que se producen cotidianamente en el contexto del Sector.

La Secretaría de Comercio - como dependencia coordinadora y que su propósito fundamental es lograr el cumplimiento de los objetivos y metas sectoriales, ha fortalecido su estructura programática 1980-1982, que permita coadyuvar al cumplimiento de las metas cuantitativas establecidas en el Plan Global de Desarrollo 1980-1982. (Ver anexo No. A-B 3).

La estructura programática del Sector Comercio contempla aspectos en materia de programación, presupuestación, evaluación y productividad; acorde dentro del marco de reforma administrativa.

En este sentido, se institucionalizaron mecanismos en la materia a nivel, sectorial e institucional. Al crearse órganos administrativos responsables de su aplicación, tenemos entre otros los siguientes:

- en materia de reforma administrativa, el órgano responsable es la Dirección General de Organización; que emite los lineamientos a nivel institucional y sectorial.

- en materia de programación presupuesto y evaluación el órgano responsable a nivel institucional, es la denominada Dirección General de Programación Interna. A nivel sectorial, es la denominada Dirección General de Planeación.

- en materia de productividad sólo se aplica a las Entidades Paraestatales. El órgano que se encarga de emitir los lineamientos es la Dirección General de Planeación.

A través de un esfuerzo conjunto dichos órganos administrativos normativos en la materia, han contribuido a robustecer el diseño de la estructura programática la cual contiene los Programas, Subprogramas, Proyectos, actividades, metas anuales, unidades de medida y responsables de su ejecución. Es decir, enmarca y engloba las diversas actividades tanto sustantivas como adjetivas en el quehacer cotidiano que se realizan en el ámbito del Sector Comercio.

Enseguida enuncio el Programa General de Reforma Administrativa 1980-1982 en el Sector Comercio, las instituciones normativas de apoyo global y órganos normativos de apoyo sectorial e institucional, en la materia de programación, presupuestación, evaluación y productividad

así como su marco legal en la materia.

1.- PROGRAMA GENERAL DE REFORMA ADMINISTRATIVA (80-82).

El programa de Reforma Administrativa en el Sector Comercio incorpora mecanismos y esquemas operativos ágiles, que permitan desarrollar con eficiencia la responsabilidad de normar, promover y regular la distribución, comercialización y abasto de productos socialmente necesarios.

Se han realizado esfuerzos para alcanzar racionalidad administrativa, destacándose como las más importantes, la reorganización de la Secretaría de Comercio, la creación del Sector Comercio, la instalación de mecanismos de Coordinación Sectorial.

El Plan del Sector Comercio se le ha dotado de una consistente infraestructura administrativa que soporte su ejecución. Por este motivo el Plan contempla la continuidad en el impulso del proceso permanente de cambio administrativo, canalizándolo hacia un mayor apoyo funcional para el cumplimiento de los programas.

Acciones generales más significativas son: (1)

Depurar, reestructurar y fortalecer a las Entidades del Sector a fin de convertirlas en coadyuvantes fundamentales de las políticas sustantivas en materia comercial;

Adecuar los sistemas de planeación, programación, presupuestación, informática y estadística, disposiciones legales y evaluación del Sector Comercio, a efecto de dar mayor precisión y coherencia al Plan del Sector con los programas institucionales;

Coadyuvar en la definición y establecimiento de mecanismos y sistemas de coordinación, para el desarrollo de programas sustantivos de carácter interinstitucional e intersectoriales, donde participe el Sector Comercio;

Definir sistemas de capacitación a nivel sectorial que permitan un desarrollo integral de los recursos humanos, tanto para la realización de las funciones sustantivas como para las de apoyo técnico;

Fortalecer los mecanismos de orientación, información y quejas, y difundir los apoyos y servicios que se presentan, especialmente en las Delegaciones Federales de la Secretaria de Comercio;

Identificar los cuellos de botella en los procesos de producción, distribución y comercialización del pequeño comercio, en forma tal que las acciones de reforma administrativa coadyuven a resolver limitaciones e ineficiencias operativas;

Establecer los sistemas administrativos que permitan mayor racionalidad en las operaciones de abasto de producción nacional, en concordancia con las importaciones que se requieran;

Mejorar el uso de la infraestructura, los servicios que presta el Estado y el aprovechamiento integral de la capacidad industrial instalada, mediante mecanismo de coordinación entre el Sector Comercio y otros Sectores de la Administración Pública Federal;

Impulsar el funcionamiento de los mecanismos de coordinación al más alto nivel de decisión, para el logro de los propósitos descritos en el -

Plan, que incluyen el Comité Interno de Consulta (CIC), la Comisión Interna de Administración y Programación (CIDAP) y la Comisión Sectorial de Administración y Programación (COSAP).

Las acciones básicas de Reforma Administrativa que tienden a satisfacer las necesidades funcionales emanadas de la infraestructura administrativa de la Secretaría de Comercio y de las Entidades que conforman el Sector, constituyen las demás acciones específicas de mejoramiento administrativo, de conformidad con las áreas sustantivas de Regulación y Abasto, Comercio Interior y Exterior.

REGULACION Y ABASTO.

Establecer sistemas eficientes de comercialización:

Concertar acciones participativas con los sectores públicos y privado, de conformidad con los programas establecidos en el Sistema Nacional de Abastos;

Determinar políticas e instrumentar mecanismos que propicien la configuración de un sistema integral de almacenamiento, que coordine la operación de las diversas entidades paraestatales;

Establecer y afinar los mecanismos de coordinación con las Dependencias Centrales y Entidades del Sector Paraestatal, que, tienen relación con la producción de bienes y servicios considerados como fundamentales para la regulación de los precios.

COMERCIO INTERIOR

Promover, organizar y capacitar a comerciantes en pequeño; proporcionar

asesoría, organización y adiestramiento a las sociedades cooperativas de consumo;

Establecer mecanismos que permitan lograr una más eficiente coordinación entre los órganos de apoyo, participación y consulta intersectoriales;

Ampliar las disposiciones jurídico-administrativas, con el propósito de brindar una mayor protección al consumidor.

COMERCIO EXTERIOR.

Realizar una continua revisión de la estructura y procedimientos de las Entidades del Sector Comercio involucradas, a efecto de adecuarlas a la dinámica que exige la economía internacional;

Desarrollar sistemas ágiles de información que permitan, tanto a los exportadores como a las Entidades que inciden en el Comercio exterior, disponer de información amplia, oportuna y actualizada;

Acelerar la incorporación de Subdelegaciones de Comercio Exterior a las Delegaciones Federales de la Secretaría de Comercio.

2.- INSTITUCIONES NORMATIVAS DE APOYO GLOBAL Y SU MARCO LEGAL.

Las instituciones normativas de apoyo global que llevan a cabo la programación, presupuestación, evaluación y productividad en el contexto de la administración pública federal son las siguientes:

En materia de programación - presupuestación - evaluación son:

- OFICINA DEL C. PRESIDENTE DE LA REPUBLICA.
- COORDINACION GENERAL DEL SISTEMA NACIONAL DE EVALUACION DE LA PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA.
- COORDINACION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS DE LA PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA.
- SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO.
- SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO.

En materia de productividad le corresponde:

- SECRETARIA DEL TRABAJO, POR CONDUCTO DEL INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO (INET).

A la Secretaría de Programación y Presupuesto y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público se les ha denominado como las Dependencias Globalizadoras y/o rectoras en el ámbito de la Administración Pública Federal en el proceso de programación - presupuestación - evaluación. Las tareas de ambas tienen carácter de normativas o definitorias, en tanto que son órganos de autoridad; de vigilancia y control y supletorias, cuando ésto resulte necesario ante la inadecuada función de las entidades agrupadas en sector o en su caso, del Coordinador Sectorial de acuerdo a lo establecido por la Ley; dichas tareas les corresponden con independencia de las funciones directamente operativas que a las citadas Secretarías de Estado que encomienda la Ley (2).

En el aspecto normativo de vigilancia y control, la Secretaría de Programación y Presupuesto se relaciona con las demás Entidades del Sector Público a través de tres tareas permanentes fundamentales:

a) La formulación del programa y el presupuesto de la Administración Pública, es tarea permanente y continua que incluye necesariamente la evaluación dinámica del quehacer gubernamental, clave para la retroalimentación del proceso.

b) El ejercicio del presupuesto, que incluye los aspectos relevantes en materia de control, auditoría y contabilidad, adquisiciones y contratos de obras.

c) La producción y sistematización de la información económica y social.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, como la Dependencia normativa de vigilancia y control, se relaciona con las demás Entidades del Sector Público en las siguientes actividades:

- a) La elaboración del programa financiero del Sector Público.
- b) La autorización para gestionar y contratar financiamientos.
- c) El control y vigilancia en el uso de recursos provenientes de financiamientos.
- d) La operación del subsistema de información necesario para conocer, vigilar y evaluar la situación crediticia y facilitar la programación de la deuda pública.

En este sentido y en cumplimiento al segundo objetivo global de la reforma administrativa que es el de adoptar la programación como instrumento fundamental de gobierno, para garantizar la congruencia entre los objetivos y las acciones de la Administración Pública Federal, precisar responsabilidades y facilitar así la oportuna evaluación de los resulta

dos obtenidos", (3) para lograrlo se han integrado en una sola institución los sistemas globales de programación, presupuestación y evaluación que es la encomendada a la Secretaría de Programación y Presupuesto, como núcleo rector del proceso racionalizador de las acciones públicas y a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para los efectos de financiamiento.

A LA Secretaría de Programación y Presupuesto se ha llamado el "eje" de la Reforma Administrativa debido a que, por un lado, es la dependencia normativa en materia de los sistemas de orientación y apoyo globales (4) y, por otro, concentra la normatividad y articulación global de la programación, coordinación y control de las Entidades Paraestatales que anteriormente se encontraban dispersas en las tres Secretarías que configuraban el llamado "triángulo de la eficiencia administrativa": Las Secretarías de la Presidencia, de Hacienda y Crédito Público y del Patrimonio Nacional.

En el primer aspecto yace la que resulta ser, quizá, la más radical - - transformación que se introdujo a la Administración Pública Mexicana. Con anterioridad había sido criticada la existencia de una Secretaría (la de la Presidencia), con atribuciones para la planeación del desarrollo económico y social y la programación del sector público, pero - - que no contaba con el instrumento fundamental para financiar las actividades contenidas en los planes y programas por ella elaborados: el presupuesto; lo cual imposibilitó a lo largo de los últimos dieciocho años la eficacia del sistema de programación de la Administración Pública Federal, previsto en la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado en

1958.

El proceso actual de reforma busca terminar con la "trampa administrativa" de hacer depender el presupuesto de egresos tan sólo de los ingresos con independencia de los objetivos y metas de la programación gubernamental. Por ello, en la Nueva Ley Orgánica se ubican en la Secretaría de Programación y Presupuesto ambas funciones: la de programación y la de presupuestación. Con ello se trata de amarrar los egresos a las prioridades nacionales y poner los ingresos al servicio de los programas, los objetivos y las metas debidamente jerarquizadas.

Por lo que hace al segundo aspecto, la coordinación y control de las Entidades Paraestatales que antes correspondía al "Triangulo de la eficiencia" han sido asignados a las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos en su calidad de coordinadores de sector, reservándose la Secretaría de Programación y Presupuesto (y en materia de financiamiento la Secretaría de Hacienda y Crédito Público) la coordinación y el control globales a través del establecimiento de normas generales y, en su caso, supliendo las deficiencias que pudieran generar en su función los coordinadores de sector.

EN MATERIA DE PRODUCTIVIDAD.

El 18 de abril de 1980 se celebró la reunión nacional de productividad del sector público, en ella, el señor Presidente de la República destacó la importancia de que las entidades paraestatales desarrollen programas de productividad, a fin de dar cumplimiento a los preceptos y metas emanadas del Plan Global de Desarrollo.

Para tal efecto, la institución responsable de apoyo normativo es el Instituto Nacional de Estudios del Trabajo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que convocó a los representantes de los diversos sectores administrativos para definir lineamientos y apoyos en el diseño de los programas de productividad de las Entidades Paraestatales. Se acordó que cada sector, en concordancia con los lineamientos emitidos y atendiendo a sus necesidades y características específicas elaboraría las fases conforme a las cuales las entidades agrupadas en subsectores, procederían a diseñar sus propios programas.

A continuación menciono las principales funciones otorgadas en la materia, a las instituciones normativas de apoyo global.

A) LINEAMIENTOS EN MATERIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO.

Al Presidente de la República le corresponde: (5).

- 1.- Definir las políticas, prioridades, restricciones, objetivos y metas del programa - presupuesto y su correspondiente programa financiero, así como definir y, en su caso, aprobar la elaboración de programas específicos sectoriales y regionales, y ordenar las formulaciones correspondientes.
- 2.- Definir las directrices que normarán la división y coordinación del trabajo de los diversos niveles de la Administración Pública Federal en el proceso de programación - presupuestación.
- 3.- Aprobar o en su caso, ordenar las modificaciones del proyecto del programa - presupuesto, incluyendo el programa financiero nacional,

y enviar al Congreso de la Unión los proyectos de presupuesto de Egresos de la Federación y de la Ley de Ingresos de la Federación.

A la Secretaría de Programación y Presupuesto le corresponde: (6)

- 1.- Convertir los planes de corto plazo, aprobados por el Presidente de la República, a objetivos y metas de la Administración Pública, en sus dimensiones global, sectorial y regional.
- 2.- Elaborar las normas y lineamientos para la participación de las dependencias coordinadoras de sector y entidades de la Administración Pública Federal, en la formulación de los proyectos de programas y presupuestos, considerando la instancia regional.
- 3.- Emitir normas y lineamientos globales para la formulación de los proyectos de programas sectoriales y regionales, señalando prioridades y jerarquizando acciones.
- 4.- Elaborar las normas a que deberán sujetarse los coordinadores de sector y las entidades en la formulación de los proyectos de presupuestos así como los rangos presupuestales correspondientes por sector, dependencia y entidad aprobados por el Presidente de la República.
- 5.- Establecer, en consulta con los coordinadores de sector, los objetivos, metas, recursos y la distribución de los rangos presupuestales, que tendrán su expresión formal en los programas y presupuestos.
- 6.- Presentar al Presidente de la República, para su aprobación, la in

tegración del proyecto de programa global, a través de la consolidación y coherencia de los proyectos de programas sectoriales y regionales y proyectos de presupuestos de la Administración Pública Federal, derivados de los planes nacionales de desarrollo compatibilizando con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público las acciones programadas con los recursos disponibles a fin de proceder a su presupuestación detallada. Se consultarán con los Coordinadores de sector los ajustes derivados de la integración global.

- 7.- Elaborar los proyectos de programas específicos sectoriales y regionales ordenados por el Presidente de la República con la participación de los Coordinadores de sector y de los mecanismos estatales, conservando la congruencia intersectorial.
- 8.- Calendarizar, conjuntamente con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el proyecto del presupuesto de Egresos de la Federación, con objeto de asegurar la disponibilidad de fondos y su compatibilidad con el ritmo y estructura que sea conveniente para su ejercicio.
- 9.- Establecer, normas y lineamientos para el ejercicio del presupuesto, así como en materia de contabilidad, de contratos y obras públicas, de las dependencias y entidades. El marco normativo debe atender los aspectos sustantivos de los programas y del gasto público, tendiendo a liberar a los ejecutores de autorizaciones y trámites excesivos a cambio del cumplimiento estricto de las normas.

- 10.- Elaborar conjuntamente con los coordinadores de sector y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, los sistemas y niveles de agregación de información que se requiere de las Instituciones sobre el ejercicio, comportamiento y evolución de los programas y del gasto público.
- 11.- Establecer los procedimientos para operar correcciones y modificaciones a los programas y presupuesto globales, sectoriales y regionales para su permanente actualización.
- 12.- Emitir, con apego a las leyes vigentes, normas, metodologías y lineamientos para la programación, presupuestación y evaluación de la actividad de la administración pública federal.
- 13.- Consolidar y ajustar los programas sectoriales y estatales para elaborar el programa de gobierno 1978 - 1982, así como los presupuestos presentados, con la conformidad de los coordinadores de sector, para formular el programa y presupuesto anual.
- 14.- Autorizar, en su caso, las solicitudes de modificación a los programas y presupuesto de las dependencias y entidades presentados con la conformidad de los Coordinadores Sectoriales.
- 15.- Examinar las evaluaciones sectoriales para el ajuste de programas y presupuestos y su posterior consolidación con fines de evaluar la acción del gobierno en su conjunto.

A la Secretaría de Hacienda y Crédito Público le corresponde: (7)

- 1.- Convertir el marco global de la economía en las variables que integran el proyecto de programa financiero nacional de corto plazo.
- 2.- Preparar el proyecto de programa financiero nacional derivado de los planes económicos - sociales, que procure la existencia suficiente, oportuna y cualitativamente adecuada de recursos, previendo la asignación óptima entre los sectores públicos, privado y social, y armonizando y compatibilizando los recursos disponibles con las acciones previstas en el proyecto de programa - presupuesto y presentarlo al Presidente de la República para su aprobación.
- 3.- Presentar al Presidente de la República la propuesta de asignación de recursos crediticios para la Administración Pública Federal, - sectorial e institucional, fijando normas y lineamientos para que la formulación de los proyectos de programa financieros, sectoriales e institucionales cumplan requisitos financieros, económicos y legales.
- 4.- Emitir, conjuntamente con la Secretaría de Programación y Presupuesto, normas y lineamientos para la formulación de los flujos de fondos y el calendario respectivo, y de la misma manera elaborar el calendarlo de flujo de fondos, con objeto de procurar la ministración oportuna de recursos que requiere el Presupuesto de Egresos de la Federación, tomando en consideración la disponibilidad de los mismos.

- 5.- Establecer y consultar con los coordinadores de sector los objetivos y metas del Proyecto de Programa Financiero Sectorial que ten
drán su expresión formal en los programas y presupuestos.
- 6.- Preparar y presentar al Presidente de la República la integración del proyecto programa financiero de la Administración Pública Federal mediante la consolidación y coherencia de los proyectos de programas financieros, sectoriales e institucionales, compatibili
zando los recursos disponibles con las acciones.
- 7.- Emitir normas para el ejercicio del programa financiero, tendiendo a liberar hacia los ejecutores trámites y autorizaciones, conforme al cumplimiento estricto de los requisitos establecidos.
- 8.- Elaborar, conjuntamente con los coordinadores de sector y la Secretaría de Programación y Presupuesto, los sistemas y niveles de agregación en la información que se requiere sobre el comportamien
to y evolución del programa financiero global, sectorial e institu
cional.
- 9.- Integrar la información sobre la deuda de la Administración Pública Federal y la de movilización de fondos, así como la relativa a los ingresos del Gobierno Federal, para su consolidación en la -
Cuenta de la Hacienda Pública Federal.
- 10.- Supervisar en forma permanente el desarrollo de los programas de -
financiamiento de las entidades acreditadas.
- 11.- Establecer los procedimientos para operar correcciones y modifica-

ciones en el programa financiero global sectorial e institucional para su permanente actualización.

B) LINEAMIENTOS EN MATERIA DE EVALUACION.

Al Presidente de la República le corresponde: (8)

- 1.- Disponer las evaluaciones que deban realizar los distintos niveles de la Administración Pública Federal.
- 2.- Aprobar las modificaciones que deban introducirse a los planes y programas - presupuestos como resultado de las evaluaciones practicadas a la Administración Pública Federal.

A la Coordinación General del Sistema Nacional de Evaluación de la Presidencia de la República le corresponde: (9)

- 1.- Emitir normas y lineamientos generales para la integración de los sistemas específicos de autoevaluación de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.
- 2.- Realizar las evaluaciones nacionales dispuestas por el titular del Ejecutivo Federal para vigilar el adecuado cumplimiento de los planes sectoriales y regionales.
- 3.- Recomendar, con base en los resultados alcanzados en las evaluaciones nacionales y autoevaluaciones de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, medidas de ajuste a la planeación, programación y presupuestación, en los niveles global, sectorial e institucional.

- 4.- Emitir normas generales que permitan a la Secretaría de Programación y Presupuesto y a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, pactar la metodología e información únicas a obtener en las evaluaciones sectoriales.

A la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República le corresponde: (10)

- 1.- Emitir normas específicas, de acuerdo a las generales establecidas por la Coordinación General del Sistema Nacional de Evaluación, para la autoevaluación de los programas de Reforma Administrativa de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.
- 2.- Evaluar la ejecución del Programa de Reforma Administrativa, conjuntamente con la Coordinación General del Sistema Nacional de Evaluación, de acuerdo con las normas emitidas por ésta.

A la Secretaría de Programación y Presupuesto le corresponde: (11)

- 1.- Emitir las normas, aprobadas por el Sistema Nacional de Evaluación, para la autoevaluación sectorial e institucional de los planes y de los programas-presupuesto de la Administración Pública Federal.
- 2.- Realizar la evaluación de los planes y programas - presupuestos - globales, sectoriales, institucionales y regionales para conocer los resultados de las acciones de la Administración Pública Federal, y la aplicación de los recursos asignados.
- 3.- Definir, con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la realización de evaluaciones a los sectores que permitan obtener infor

mación conjunta de acuerdo a las normas generales de la Coordinación General del Sistema Nacional de Evaluación.

- 4.- Establecer normas y lineamientos para la práctica de auditorías externas a las entidades paraestatales, y nombrar, en consulta con los coordinadores de sector, a los auditores externos de dichas entidades, independientemente de las facultades de inspección, vigilancia y de las designaciones pertinentes que en el ámbito finan - ciero corresponden por Ley a la Secretaría de Hacienda y Crédito - Público o a cualquier otra dependencia expresamente facultada para esos efectos. Las directrices que se emitan deberán configurar - los elementos para que la información sea suficiente a los diferentes niveles de autoridad.
- 5.- Recabar de los coordinadores de sector su evaluación de los informes de auditorías externas practicadas a las entidades paraestatales.
- 6.- Realizar las visitas de auditoría especial que señale el Presidente de la República, además de las relativas a contratos y obras públicas.
- 7.- Propiciar la coordinación en la práctica de inspecciones y auditorías a las entidades paraestatales.

A la Secretaría de Hacienda y Crédito Público le corresponde: (12)

- 1.- Definir los lineamientos que permitan a los niveles global, sectorial e institucional realizar las atuevaluaciones financieras co -

rrespondientes, y determinar, con la Secretaría de Programación y Presupuesto, la realización de evaluaciones a los sectores que hagan posible obtener información conjunta, de acuerdo a las normas generales de la Coordinación General del Sistema Nacional de Evaluación.

- 2.- Consolidar las autoevaluaciones sectoriales e institucionales y realizar la evaluación de programa financiero nacional y del correspondiente al Sector Público en los procesos de planeación, programación y presupuestación, para conocer los resultados en la aplicación de los recursos.

C) LINEAMIENTOS EN MATERIA DE PRODUCTIVIDAD, SECRETARIA DEL TRABAJO, INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO (INET). (13)

Convocar a representantes de diversos sectores administrativos a reuniones periódicas, para definir lineamientos de apoyo en el diseño de los programas.

Definir los lineamientos, estrategias y proporcionar el apoyo necesario a los sectores administrativos, para la elaboración de los programas de productividad de cada una de las entidades agrupadas en su sector.

Integrar los programas de productividad por cada uno de los sectores y presentar los resultados al C. Ejecutivo Federal.

MARCO LEGAL.

LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL.

SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO.

Artículo 32 Fracc. V.

Formular el programa del gasto público federal y el proyecto del presupuesto de egresos de la Federación y del Departamento del Distrito Federal.

LEY DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y GASTO PUBLICO.

Bases Jurídicas de la Reforma Administrativa Mexicana.

Artículo 1o.- El presupuesto, la contabilidad y el gasto público federal se norman y regulan por las disposiciones de esta Ley, la que será aplicada por el Ejecutivo Federal a través de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

Artículo 5o.- Las actividades de Programación, Presupuestación, Control y Evaluación del gasto público federal, estarán a cargo de la Secretaría de Programación y Presupuesto, la que dictará las disposiciones procedentes para el eficaz cumplimiento de sus funciones.

LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL EN MATERIA DE EVALUACION.

Artículo 8o.- Para estudiar y dar forma a los acuerdos presidenciales, compilar las leyes y decretos promulgados, los reglamentos, acuerdos y

resoluciones expedidos por el Presidente de la República; para estudiar y promover las modificaciones que deban hacerse a la Administración Pública y Coordinar y evaluar su ejecución; así como para la atención de servicios y relaciones públicas, el titular del Poder Ejecutivo Federal contará con las unidades respectivas, además de aquellas de asesoría y apoyo técnico y de coordinación en áreas prioritarias que el propio Ejecutivo determinó, de acuerdo con el presupuesto asignado a la Presidencia de la República.

Artículo 32. Fracc. VI.- Planear, autorizar, coordinar, vigilar y evaluar los programas de inversión pública de las dependencias de la Administración Pública Centralizada y la de las entidades de la Administración Paraestatal.

Fracc. VII.- Llevar a cabo las tramitaciones y registros que requiera el control y la vigilancia y la evaluación del ejercicio del gasto público y de los presupuestos de egresos de la Federación y del Distrito Federal, de acuerdo con las leyes respectivas.

Artículo 51o.- Corresponderá a las Secretarías de Estado o Departamentos Administrativos encargados de la Coordinación de los sectores a que se refiere el artículo anterior, planear, coordinar y evaluar la operación de las entidades de la administración paraestatal que determine el Ejecutivo Federal.

Diario Oficial de la Federación 21 Oct. 1977 Acuerdo que se constituye la Coordinación General del Sistema Nacional de Evaluación.

En materia de Productividad Diario Oficial de la Federación 11-3-80,

3.- ORGANOS NORMATIVOS DE APOYO SECTORIAL.

Conforme a las normas y lineamientos que emiten en materia de programación, presupuestación, evaluación y productividad las instituciones de apoyo global a las demás dependencias y entidades que constituyen la Administración Pública Federal hubo la necesidad de establecer órganos normativos sectoriales, a fin de que existieran los enlaces entre las dependencias coordinadoras y las entidades coordinadas cuyo propósito es que permitan instrumentar la programación del gasto público con base en las directrices y planes nacionales de desarrollo económico y social que formule el Ejecutivo Federal.(14). Es decir, cada dependencia y entidad cuenta con unidades administrativas encargadas de programar, presupuestar y evaluar sus actividades, respecto al gasto público.

Por lo tanto, es importante señalar las disposiciones en la materia para los coordinadores de Sector, y que son emitidas por las instituciones de apoyo global.

A los Coordinadores de Sector les corresponde: (15).

EN MATERIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO.

- 1.- Aplicar las normas, lineamientos y directrices que formulen la Secretaría de Programación y Presupuesto y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en materia de acciones y recursos para la integración del proyecto de programa - presupuesto y del proyecto de programa financiero del sector y sus entidades.
- 2.- Transmitir las normas y lineamientos globales y los propios, a que deben ajustarse los proyectos de programas de las entidades del

sector.

- 3.- Establecer las directrices para la formulación de los proyectos de presupuestos y flujos de fondos de la dependencia y las entidades agrupadas en el sector, cuidando que sean consistentes entre sí y cumplan los lineamientos emitidos por las dependencias de orientación y apoyo global.
- 4.- Emitir su opinión, a las Secretarías de Programación y Presupuesto y de Hacienda y Crédito Público, sobre la distribución de los rangos sectoriales de gastos y recursos crediticios respectivos en rangos institucionales y comunicarlos a las entidades del sector.
- 5.- Establecer la congruencia espacial del Proyecto de programa sectorial, definiendo los proyectos de alcance estatal que se incluirán en el proyecto de programa - presupuesto sectorial, en consulta con las autoridades locales correspondientes.
- 6.- Compatibilizar e integrar los proyectos de programas - presupuesto y de programa financiero del sector incluyendo la dimensión regional, estableciendo con los responsables de las entidades paraestatales los compromisos de sus objetivos, metas y utilización de recursos.
- 7.- Emitir las normas para la calendarización de los proyectos de programa - presupuesto y de programa financiero sectoriales y hacer la presentación a la Secretaría de Programación y Presupuesto y a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para su posterior consolidación.

- 8.- Transmitir a las entidades las normas y lineamientos de la Secretaría de Programación y Presupuesto sobre ejercicio del presupuesto, contabilidad, contratos y obras públicas, así como las de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para el programa financiero.
9. - Definir, conjuntamente con la Secretaría de Programación y Presupuesto y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, los sistemas y niveles de agregación de información que se requiere de la dependencia y las entidades para el seguimiento del programa - presupuesto y programa financiero sectorial e institucional.
- 10.- Proporcionar a la Secretaría de Programación y Presupuesto de acuerdo a las normas establecidas, la información relativa al ejercicio del programa - presupuesto de la dependencia, así como la contable que se requiera para su consolidación en la cuenta de la Hacienda Pública Federal. Respecto a la información de las entidades de su sector, deberán contribuir a que éstas cumplan en oportunidad y suficiencia con los requerimientos de la Secretaría de Programación y Presupuesto.
- 11.- Definir los procedimientos para operar correcciones y modificaciones del programa - presupuesto y programa financiero de su sector, y emitir, en concordancia con las establecidas por las dependencias de orientación y apoyo global, las normas a las que deben ajustarse sus entidades para su permanente actualización y posterior consolidación en las dependencias de orientación y apoyo global.

A los Coordinadores de Sector les corresponde: (16).

EN MATERIA DE EVALUACION.

- 1.- Adecuar las normas y lineamientos generales para la autoevaluación del sector bajo su coordinación.
- 2.- Realizar la autoevaluación sectorial del programa - presupuesto y del programa financiero.
- 3.- Ordenar, cuando se requiera, la práctica de auditoría financieras, operativas y administrativas a las entidades del sector, consultando con la Secretaría de Programación y Presupuesto la designación de auditores externos.
- 4.- Evaluar los resultados de las auditorías que se practiquen a sus entidades y cuidar que cumplan los lineamientos establecidos.

De esta manera, tenemos que en el Contexto del Sector Comercio con fundamento en el reglamento interior del trabajo. La Secretaría de Comercio en su carácter de cabeza de Sector existen dos órganos para llevar a cabo las tareas de programación, presupuestación, evaluación y productividad.

A la unidad administrativa que le corresponde aplicar las funciones en la materia dentro del ámbito sectorial es la denominada Dirección General de Planeación y que se encuentra adscrita a la Oficina del C. Secretario.

La Dirección General de Planeación se convierte de esta manera en el órgano normativo de apoyo sectorial ya que es la responsable de llevar a cabo la coordinación del proceso de programación, presupuestación, evaluación y productividad, en el contexto de las entidades coordinadas que conforman el Sector Comercio.

Por lo anterior, a continuación se mencionan las atribuciones de la Dirección General de Planeación. (17).

- I.- Proponer objetivos y programas para el Sector Comercio;
- II.- Coordinar el proceso de programación y presupuestación de las entidades del Sector conforme a las normas, lineamientos y metodologías establecidas por las autoridades competentes;
- III.- Analizar la congruencia global entre los anteproyectos de programación de la Secretaría y de las entidades que integran el Sector Comercio, en coordinación con la Dirección General de Programación Interna;
- IV.- Proporcionar apoyo técnico a las entidades del sector para la elaboración de los anteproyectos y proyectos de programas y presupuestos;
- V.- Analizar la congruencia global de los anteproyectos de programación que formulen las entidades del sector;
- VI.- Fungir como Secretariado técnico de la Comisión Sectorial de Administración y Programación, en materia de programación sectorial;

- VII.- Presentar a la Secretaría de Programación y Presupuesto los proyectos de presupuesto por programa anual de las entidades del Sector;
- VIII.- Presentar ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, debidamente aprobados por la Secretaría de Programación y Presupuesto, los Proyectos y programas de actividades de las entidades del Sector, que requieran de financiamiento para su realización;
- IX.- Analizar la economía nacional y el impacto de la política económica del sector público en materia comercial;
- X.- Estudiar la economía mundial y analizar su interrelación con el sistema económico nacional, en materia comercial;
- XI.- Elaborar los estudios necesarios propios de la planeación comercial y participar en el diseño de un plan nacional comercial;
- XII.- Asesorar en materia económica a las Unidades Administrativas de la Secretaría y a las entidades coordinadas por ésta;
- XIII.- Proponer los sistemas de información que se requieran para las necesidades de la Secretaría y operar su centro de informática;
- XIV.- Elaborar y publicar las estadísticas relacionadas con las actividades de la Secretaría, en coordinación por la Secretaría de Programación y Presupuesto;
- XV.- En general, llevar a cabo todas aquellas funciones que sean afi

nes a las señaladas en las fracciones que anteceden, conforme a los lineamientos que le sean fijados;

A los Coordinadores de Sector les corresponde: (18)

EN MATERIA DE PRODUCTIVIDAD.

- 1.- En concordancia con los lineamientos emitidos por el INET y atendiendo las características del Sector, cada Dependencia coordinadora, elabora las bases y metodología para la programación de productividad.
- 2.- Definir responsabilidades y establecer las bases para realizar el diagnóstico; para la medición de los índices de productividad.
- 3.- En consecuencia la Secretaría de Comercio a través de la Dirección General de Planeación, se coordinará con el INET y con la participación directa de las entidades, emitirá las bases sectoriales para el diseño de los programas, asesorará y apoyará la instrumentación de los programas institucionales y evaluará su desarrollo.
- 4.- Reunir la información microeconómica que se capte de las Entidades, lo que dará como resultado que a nivel sectorial se disponga de razonables indicadores de productividad.
- 5.- Elaborar el programa de productividad del Sector Comercio en el que, en forma anual, se fijarán las metas a alcanzar por la totalidad de las Entidades que lo conforman.

- 6.- Establecer un sistema de evaluación de los resultados de los planes y programas de productividad del Sector, y cuidar que en las Entidades se establezcan sistemas de control y evaluación permanentes.
- 7.- Evaluar anualmente los resultados alcanzados por cada Entidad en sus metas de productividad y realizar la evaluación sectorial.

4.- ORGANOS NORMATIVOS DE APOYO INSTITUCIONAL.

La Secretaría de Comercio dentro de su contexto tiene a la unidad administrativa denominada Dirección General de Programación Interna encargada de realizar el proceso de programación - presupuestación - evaluación por tal razón y en base al reglamento interior del trabajo es la responsable de las siguientes atribuciones: (19).

- I.- "Coordinar el proceso de programación interna de la Secretaría conforme a las normas, lineamientos y metodologías generales y específicas establecidas por las autoridades competentes";
- II.- "Proporcionar apoyo técnico a las unidades administrativas de la Secretaría para la elaboración y justificación de los anteproyectos y proyectos de programación interna";
- III.- "Recabar los anteproyectos de programación que formulen las unidades administrativas de la Secretaría y analizar su congruencia global";
- IV.- "Coordinar la aplicación de los sistemas autorizados de programación interna, información, estadística y evaluación programá

ticos";

- V.- "Participar en los mecanismos de programación y presupuestación que determine el Secretario";
- VI.- "Fungir como Secretariado Técnico de la Comisión Interna de Administración y Programación, en materia de programación interna";
- VII.- "Efectuar, ante la Secretaría de Programación y Presupuesto, la presentación y negociaciones globales y consolidadas de los anteproyectos y proyectos de presupuesto por programa anual de la Secretaría y de las Entidades del Sector, en coordinación con la Dirección General de Planeación";
- VIII.- "Gestionar ante la Secretaría de Programación y Presupuesto los proyectos de presupuesto por programa anual de la Secretaría de Comercio, en coordinación con la Dirección General de Recursos Financieros";
- IX.- "En general, llevar a cabo todas aquellas funciones que sean afines a las señaladas en las fracciones que anteceden, conforme a los lineamientos que le sean fijados";

Así mismo es importante también describir las principales disposiciones emitidas por las instituciones normativas de apoyo global y sectorial para todas las entidades agrupadas en Sector, y que a continuación se señalan:

A las Entidades Paraestatales.

EN MATERIA DE PROGRAMACION - PRESUPUESTO (20).

- Cumplir las normas y lineamientos del Coordinador de Sector y de las dependencias de orientación y apoyo global en la formulación de los proyectos de programas presupuesto y de programa financiero y presentarlos al Coordinador respectivo para su integración sectorial.
- Consultar con el Coordinador de Sector los objetivos y metas, recursos crediticios y rangos presupuestales del proyecto de programa - presupuesto y del proyecto de programa financiero.
- Calendarizar los proyectos de programa - presupuesto y de programa financiero de acuerdo a los lineamientos emitidos por el coordinador de Sector respectivo, para su posterior consolidación.
- Cumplir las normas en materia del ejercicio del programa - presupuesto y programa financiero, así como de contabilidad y de contratos y obras públicas.
- Establecer los procedimientos adecuados para el seguimiento del comportamiento y evolución de sus programas - presupuesto y programa financiero, y rendir la información en los niveles agregados que le defina el Coordinador de Sector.
- Establecer conforme a las directrices del Coordinador de Sector y de las dependencias de orientación y apoyo global, los procedimientos para modificar y corregir sus programas - presupuesto y programa

ma financiero, para su permanente actualización.

Entidades Paraestatales.

EN MATERIA DE EVALUACION: (21).

- 1.- Realizar la autoevaluación de sus planes, programas - presupuestos y programa financiero y proporcionar al Coordinador de sector la información necesaria para la autoevaluación del Sector en su conjunto y posterior consolidación en los niveles globales.

Entidades Paraestatales.

EN MATERIA DE PRODUCTIVIDAD: (22).

A nivel institucional cada Entidad será responsable de definir su programa de productividad para la cual es preciso tomar en cuenta los siguientes puntos:

- 1.- Analizar la operación total de la Entidad, a fin de determinar los factores que en ella intervienen.
- 2.- Definir la función correspondiente de esos factores en relación - al producto o servicio que se presta.
- 3.- Determinar el grado en que contribuyen al esfuerzo total.
- 4.- Investigar qué factor ejerce influencia favorable o adversa en la operación total.

A nivel institucional cada Entidad que constituye al Sector Comercio, elaborará su programa de productividad, para lo cual efectuará un diag-

nóstico, determinará las acciones correctivas que incrementen la productividad, instrumentará el programa y evaluará su desarrollo conforme a las siguientes actividades:

- 1.- Implantar un proceso continuo de fijación de los índices de productividad, utilizando los métodos correspondientes por unidad de producto.
- 2.- Estudiar y establecer la participación de los diversos factores productivos en el nivel de productividad existente.
- 3.- Implantar un procedimiento continuo de análisis y evaluación de los factores productivos para establecer un programa de adecuaciones.
- 4.- Formular un plan anual de productividad, que contemple las metas a alcanzar y los medios para lograrlo, considerando el universo de la Entidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS DE ANEXO V

- (1) Plan del Sector Comercio 1980-1982. Ed. Secretaría de Comercio. Volumen I, México, D. F. Pág. 123-126.
- (2) Boletín de Estudios Administrativos No. 9, Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos, 1977. Pág. 13.
- (3) López Portillo José, Exposición de Motivos de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Pág. 19.
- (4) Revista de Administración Pública No. 31-32. Ed. INAP. México 1977. Pág. 31.
- (5) Base Legal y Lineamientos para la Reforma Administrativa Global, Sectorial e Institucional del Poder Federal, México, D. F., 1979. Pág. 34-45.
- (6) Idem.
- (7) Idem.
- (8) Idem.
- (9) Idem.
- (10) Idem.
- (11) Idem.
- (12) Idem.
- (13) Reunión Nacional de Productividad, 11 de marzo y 18 de abril de 1980.
- (14) Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, Art. 4o.
- (15) Base Legal y Lineamientos para la Reforma Administrativa, Global, Sectorial e Institucional del Poder Ejecutivo Federal, 1979. - Pág. 34-35.
- (16) Idem.
- (17) Reglamento Interior del Trabajo de la Secretaría de Comercio, artículo 30, D.O.F., 29-I-1979.
- (18) Lineamientos en Materia de Productividad, Abril 18 de 1980 emitidos para las Entidades del Sector Comercio.

- (19) Reglamento Interior del Trabajo de la Secretaría de Comercio, artículo 29, D.O.F. 29-I-1979.
- (20) Base Legal y Lineamientos para la Reforma Administrativa, Global, Sectorial e Institucional del Poder Ejecutivo Federal, 1979, - - Pág. 34-45.
- (21) Idem.
- (22) Lineamientos en Materia de Productividad. Abril 18 de 1980 emitidos para las entidades del Sector Comercio.

ANEXO VI.- BIBLIOGRAFIA GENERAL

BIBLIOGRAFIA GENERAL

- Baena Paz, Guillermina
Manual para elaborar trabajos de investigación documental
México, Edit. Universidad Nacional Autónoma de México, 1973
- Campero Héctor Vidal, Gildardo
Teoría General de Sistemas y Administración Pública
Edit. Universitaria Centroamerica, 1977
- Carrillo Castro, Alejandro
La REforma Administrativa en México
México, Edit. Instituto Nacional de Administradores Públicos, 1975
- Estrada M., Manuel
Administración Funcional
México; Edit. Universidad Nacional Autónoma de México, 1974
- Faya Viesca, Jacinto
Finanzas Públicas
México, Edit. Porrúa, 1981
- Félix A., Nigro
Notas sobre Gerencia Administrativa, Conferencias sobre Adminis-
tración Pública
El Salvador, s. edit., 1951
- Garza Mercado, Ario
Manual de Técnicas de Investigación
México, Edit. El Colegio de México, 1972

- Gortari de, Eli
Lógica General
México, Edit. Grijalbo, 1972
- Hernández Laos, Enrique
Evolución de la productividad de los factores en México 1950-1967
México, Edit. Centro Nacional de Productividad, 1973
- Ibarrola Coronel, Teodosio
Algunos comentarios sobre aspectos metodológicos en la formulación
del proyecto
Río de Janeiro, FGV/ E/ AP/, 1972
- Jiménez Castro, Wilburg
Introducción al estudio de la Teoría Administrativa
México, Edit. Fondo de Cultura Económica, 1978

Administración Pública para el desarrollo integral
México, Edit. Fondo de Cultura Económica, 1975
- Jiménez Nieto, Juan Ignacio
Política y Administración
Madrid, Edit. Tecnos, 1975
- Laudell, John E
Principios de organización administrativa, conferencias sobre Adminis-
tración Pública
El Salvador, s. edit., 1951
- Lazzaro, Victor
Sistemas y procedimientos
México, Edit. Diana, 1975

- López Portillo, José
Quinto Informe de Gobierno. Anexo Programático 11-A. 1980
México, Edit. Secretaría de Programación y Presupuesto, 1981

Programación. Cuadernos de Filosofía Política.
México, Edit. Secretaría de Programación y Presupuesto, 1980

Reforma Administrativa. Cuadernos de Filosofía Política.
México, Edit. Secretaría de Programación y Presupuesto, 1980

Política Comercial. Cuadernos de Filosofía Política.
México, Edit. Secretaría de Programación y Presupuesto, 1980

Comercio Exterior. Cuadernos de Filosofía Política.
México, Edit. Secretaría de Programación y Presupuesto, 1980

- Muñoz Amato, Pedro
Introducción a la Administración Pública
México, Edit. Diana, 1973

- Pardinas, Felipe
Metodología y técnicas de investigación en Ciencias Sociales
México, Edit..Siglo XXI, 1975

- Rodríguez, Aznar
Las fases del ciclo presupuestario
México, Apuntes del curso CICAP, 1976

- Salinas, Alberto
La Reforma Administrativa
México, Edit. Fondo de Cultura Económica, 1979

- Silva Herzog, Jesús
Breve Historia de México
México, Edit. Fondo de Cultura Económica, 1974

- Sobmon Morris, J.
Análisis de Proyectos para crecimientos económicos
Río de Janeiro, APEC, 1972

- Taylor, Frederick y Fagol, Henry
Principios de la Administración Científica
México, Edit. Herrero, 1974

- West, Churchman
El enfoque de sistemas
México, Edit. Universidad Nacional Autónoma de México, 1976

MANUALES Y REVISTAS

- Manual de Programación-Presupuestación 1982
México, Edit. Secretaría de Programación y Presupuesto, 1981

- Plan del Sector Comercio 1980-1982
México, Edit. Secretaría de Comercio, 1980

- Dirección General del presupuesto por programa
México, Edit. UNAM, 1976

- I Reunión de la comisión consultiva del empleo y la productividad
México, Enero 13, 1982

- Instructivo para la autoevaluación de programación y estrategia
nacionales 1981.
SPP, Subsecretaría de Evaluación

- Informe de programación interna
México, SECOM, Mayor 1981

- Plan Global de desarrollo 1980-1982
México, Edit. SPP, 1980

- Manual de organización de la Secretaría de Comercio
México, 1980

- IV Informe de gobierno. Sector Comercio.
México, Edit. SPP, 1979

- Revista Latinoamericana de Administración Pública
México, números 8,9, 1979

- Sectorización de la Administración Pública
México, Edit. Colegio de licenciados en Ciencias Políticas y
Administración Pública, 1977

- Revista de Administración Pública. Números 31-32
México, Edit. INAP, 1977

- Diccionario de Política y Administración Pública. G-M
Varios autores
México, Edit. Colegio de licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública, 1980
- Reglamento interior de trabajo
México, SECOM, 1979
- Ley Orgánica de la Administración Pública
México, Edito Porrúa, 1977
- Base legal y lineamientos para la reforma administrativa global, sectorial e institucional
Edito Presidencia de la República, Coordinación general de estudios administrativos, 1977
- Boletín de estudios administrativos No. 9
México, Edit. Presidencia de la República, Coordinación general de estudios administrativos, 1977
- Diario oficial de la federación. 11-marzo-1980
- Lineamientos de productividad, julio 1980.
Documento elaborado por la Dirección General de Planeación, SECOM
- Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal
México, Edit. Porrúa, 1977
- Iniciativa de decreto de "Presupuesto de Egresos por Programas"
México, 1978

- Comisión económica para América Latina. Seminario de clasificación y administración presupuestaria en Sudamérica.
Santiago de Chile, 1962

- Organización de las Naciones Unidas
División Fiscal, 1963

- Las finanzas del Sector Público en México, Textos Universitarios, México, Edit. UNAM, 1968

- Oficina Nacional de Presupuesto
República Dominicana, 1974

- Seminario de ejecución y evaluación presupuestaria
Lima, 1973

- Mesa redonda de especialistas de países miembros del pacto andino
Santiago de Chile, 1974

- Naciones Unidas, Manual de proyectos de desarrollo económico.
México, 1958

- m Proyectos de desarrollo, planificación, implementación y control
México, Edit. Limusa, 1979

- Seminario de clasificación y administración presupuestaria en Centroamérica y Panamá.
San José, 1963