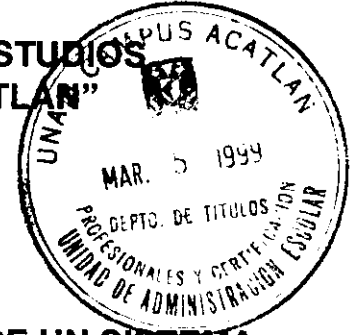


14  
2j

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**



**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES "ACATLAN"**



**PROPUESTA DE DESARROLLO DE UN SISTEMA  
AUTOMATIZADO PARA EL CONTROL DEL  
EJERCICIO PROGRAMÁTICO-PRESUPUESTAL DE  
UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LA ADMINISTRACIÓN  
CENTRAL**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
QUE PRESENTA  
MÓNICA PÉREZ LÓPEZ  
PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN MATEMÁTICAS  
APLICADAS Y COMPUTACIÓN**

**BAJO LA OPCIÓN DE  
SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR**

**ASESOR: MAT. HÉCTOR ARGÜELLES**



**NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO**

**marzo, 1999.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**273684**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

---

## **AGRADECIMIENTOS**

*Agradezco especialmente a Dios por todas las bendiciones que me ha dado y por permitirme alcanzar una de las metas más importantes de mi vida.*

*A mis padres por todo el apoyo que siempre me han brindado y por su gran cariño. Los quiero mucho.*

*A mi esposo Jesús e hijas Jessie Michael y Mónica Andrea, porque son la principal razón que me impulso a lograr este objetivo, gracias por compartir conmigo esta meta. Los amo.*

*A los profesores del seminario taller Análisis de la Planeación:*

*Act. Hugo Reyes, por su apoyo profesional.*

*Lic. Gerardo Roldán, por compartir sus conocimientos.*

*Lic. Juan Torres, por las valiosas aportaciones que hizo a este trabajo.*

*Mat. Héctor Argüelles, por su gran apoyo para el desarrollo de este trabajo.*

*Mtro. Ignacio Lizárraga, por sus valiosos conocimientos que compartió en el seminario.*

*A mis compañeros del seminario que me brindaron su amistad y apoyo.*

*A la Universidad Nacional Autónoma de México, por darme la oportunidad de ser un profesionista.*

*Y a todos aquellos que me brindan su apoyo y cariño, mil gracias.*

---

---

# CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| <b>Introducción</b>  | 1  |
| <b>Capítulo I.- Administración del presupuesto en una Institución Pública de la Administración Central y Sistemas de Información Gerencial</b> | 1  |
| I.1.- Administración Pública Federal   | 3  |
| I.1.1.- Organización de la administración pública  | 3  |
| I.1.2.- Proceso de planeación en el sector público   | 5  |
| I.2.- Control programático-presupuestal en una institución pública de la administración central  | 7  |
| I.3.- Marco jurídico y normativo para la ejecución del gasto en la administración pública  | 10 |
| I.4.- Esquema organizacional de un área de presupuesto en la administración pública central  | 14 |
| I.5.- Importancia de los sistemas automatizados  | 16 |
| I.5.1.- Lineamientos para la sistematización de procesos   | 20 |
| Conclusiones   | 23 |
| Fuentes de consulta  | 25 |
| <br>   |    |
| <b>Capítulo II.- Ejecución y control de los recursos financieros en una Institución Pública de la Administración Central</b>                   | 27 |
| II.1.- Importancia del proceso programático-presupuestal   | 29 |
| II.2.- Procedimiento del ejercicio programático-presupuestal   | 33 |
| II.2.1.- Lineamientos para elaboración de los programas operativos anuales (POA's)   | 33 |
| II.2.2.- Descripción del proceso programático-presupuestal   | 38 |
| II.2.3.- Manual de normas y procedimientos para el ejercicio del gasto en la administración pública  | 40 |
| II.2.4.- Clave Presupuestaria  | 41 |
| II.2.4.1.- Clasificador por objeto del gasto   | 43 |
| II.3.- Rubros del ejercicio programático-presupuestal  | 45 |
| II.3.1.- Autorización presupuestal   | 46 |
| II.3.2.- Asignación modificada   | 46 |
| II.3.3.- Compromiso presupuestal   | 48 |
| II.3.4.- Ejercicio presupuestal  | 48 |
| II.3.5.- Disponibilidad Presupuestal   | 50 |
| II.4.- Evaluación presupuestal y programática por parte de entidades reguladoras   | 51 |
| Conclusiones   | 53 |
| Fuentes de consulta  | 55 |

---

---

|  |            |
|--|------------|
| <b>Capítulo III.- Sistema para el control del ejercicio Programático-Presupuestal</b>              | <b>57</b>  |
| III.1.- Planeación factor de éxito para incorporar un sistema de control programático-presupuestal | 59         |
| III.2.- Liderazgo para la consecución exitosa del proyecto   | 60         |
| III.3.- Ciclo de vida para el desarrollo de la aplicación  | 61         |
| III.3.1.- Investigación preliminar   | 62         |
| III.3.2.- Determinación de requerimientos  | 63         |
| III.3.3.- Diseño de la aplicación  | 65         |
| III.3.4.- Desarrollo de la aplicación  | 78         |
| III.3.5.- Pruebas, implantación y evaluación   | 79         |
| III.4.- Descripción del proceso programático-presupuestal en el sistema automatizado               | 80         |
| III.5.- Perspectivas   | 82         |
| Conclusiones   | 85         |
| Fuentes de consulta  | 87         |
| <br>   |            |
| <b>Conclusiones generales</b>  | <b>89</b>  |
| <br>   |            |
| <b>Glosario</b>  | <b>97</b>  |
| <br>   |            |
| <b>Anexo 1</b>   | <b>101</b> |

---

---

# **INTRODUCCIÓN**

En los últimos años el gobierno Mexicano ha impulsado a través de diversas acciones el proceso de reforma al sistema presupuestario de la administración pública, con el propósito de elevar la productividad y calidad del gasto público, garantizar el desarrollo económico e industrial del país, proporcionar estabilidad política y satisfacer las demandas de educación, salud, vivienda y servicios de la población. Todo esto a través de generar una nueva estrategia presupuestaria que fortalezca el proceso de planeación, programación, presupuestación, ejecución, control y evaluación y, proporcione eficiencia y transparencia en la asignación y ejecución de los recursos públicos.

Este proceso esta fundamentado en el plan estratégico que definió el actual gobierno (Plan Nacional de Desarrollo 1994-2000), donde se identifican las acciones necesarias para cumplir con las atribuciones específicas de cada dependencia pública del sector central; buscando una administración adecuada del gasto público federal.

El objetivo del proceso de planeación, programación, presupuestación, ejecución, control y evaluación, es racionalizar, efficientar y dotar de transparencia el uso de los recursos federales, manteniendo la vinculación del ejercicio presupuestal con el logro de metas y/o objetivos definidos por las dependencias públicas cada año; con la finalidad de brindar los servicios necesarios a la sociedad.

Debido al impacto que tiene este proceso en la economía del país (recortes presupuestales, devaluaciones de la moneda, inflación, fugas de capital, etc) se derivó el interés del presente trabajo con el que se pretende analizar este proceso y diseñar un sistema automatizado que permita a las dependencias públicas del sector central, controlar los recursos financieros y el avance en el logro de sus objetivos y metas; identificando claramente el proceso de planeación, programación, presupuestación, ejecución, control y evaluación del gasto; así como respetando los lineamientos jurídicos y administrativos que lo regulan.

Con base en la participación que se ha tenido en diferentes instituciones públicas de la administración central en las áreas encargadas de programación y presupuesto, quienes fungen como ventanilla única de las dependencias públicas hacia la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para atender solicitudes y consultas en materia presupuestal, programática y

---

---

contable; y son las encargadas de regular y controlar los recursos asignado a cada dependencia gubernamental, se ha identificado una carencia de mecanismos de planeación, control y evaluación, que origina dificultad para proporcionar seguimiento del avance presupuestal en relación con el avance programático, así como algunos otros problemas:

- Falta de transparencia en el gasto de recursos federales
- Registros manuales de movimientos programáticos y presupuestales.
- Información poco confiable, lo que origina una toma de decisiones en completa incertidumbre
- Tiempos inoportunos de pago
- Conformación de áreas demasiado robustas
- Falta de oportunidad para responder a las auditorias y/o requerimientos de información de las entidades reguladoras.
- Falta de mecanismos para informar a la sociedad los logros obtenidos y los recursos federales utilizados.
- Cargas de trabajo excesivas y duplicidad de tareas

Esta problemática se presenta en varias dependencias públicas del sector central, por lo que el presente trabajo pretende demostrar que la mayor parte de la problemática presentada en las áreas encargadas de controlar el presupuesto y el avance programático de las dependencias, puede resolverse con la implantación de un mecanismo automatizado que controle las diferentes fases del proceso (planeación, programación, presupuestación, ejecución, control y evaluación), permita el registro y seguimiento de todos los trámites realizados, dote de transparencia su ejercicio y sea la fuente única de consulta y generación de informes para la efectiva toma de decisiones en la operación y en el análisis ejecutivo.

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizó el método analítico-descriptivo y se estructuró en tres capítulos, en el primero de ellos se describen algunos conceptos básicos de la administración pública, el marco normativo, jurídico y administrativo que regula el manejo y control del proceso programático-presupuestal de las dependencias públicas del sector central y el esquema organizacional de las áreas encargadas de su control; así como la importancia de los sistemas automatizados para la toma de decisiones y los conceptos generales requeridos para la sistematización de procesos.

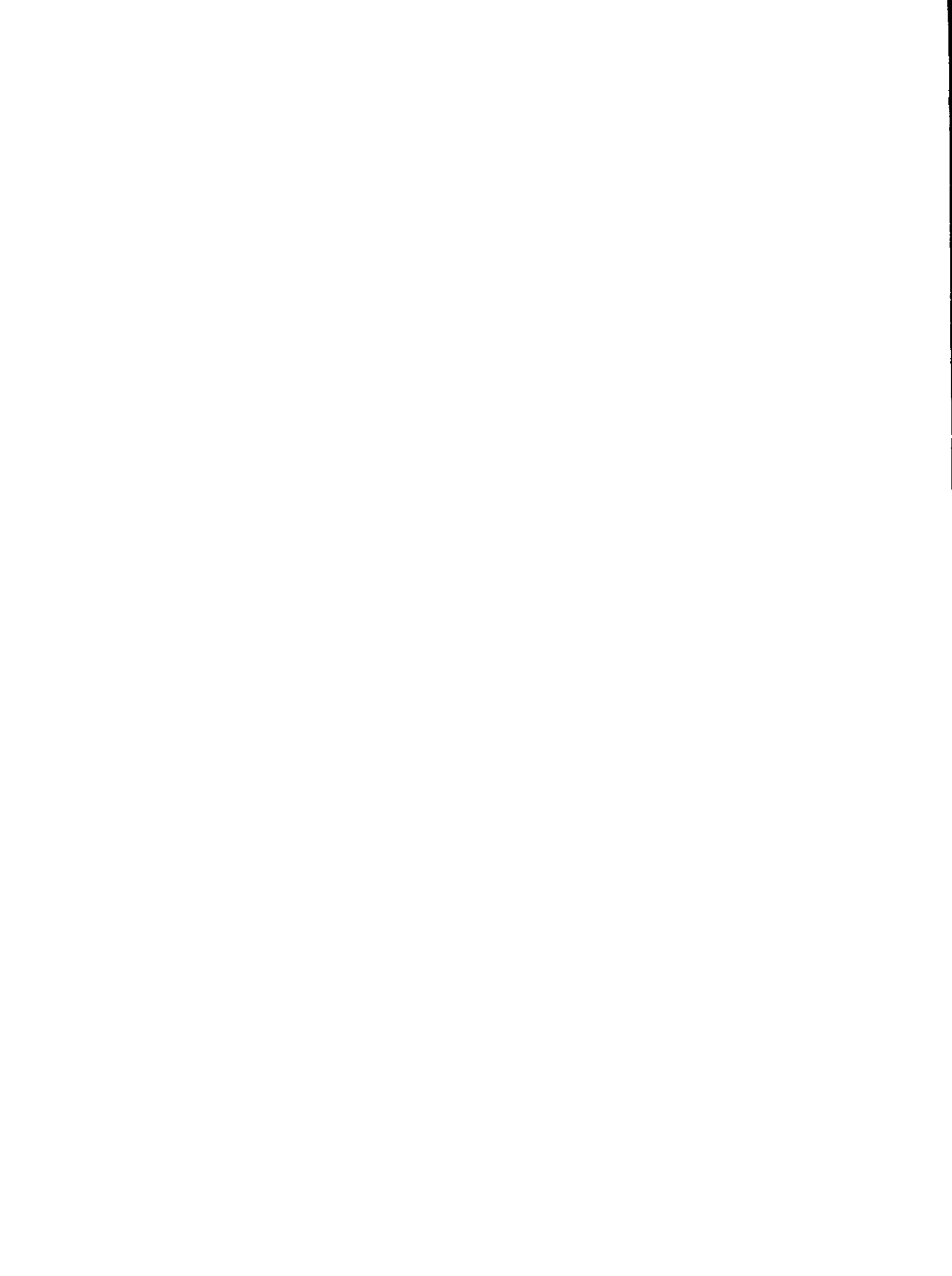
---

El propósito del segundo capítulo es describir el proceso de planeación, programación, presupuestación, ejecución, control y evaluación, detallando cada una de sus etapas y los elementos presupuestales que lo integran; así como la función que tienen las dependencias globalizadoras.

En el tercer capítulo se describe el procedimiento que se realizó en una Secretaría de Estado para el desarrollo de un sistema automatizado que permitiera el control de las diferentes fases que integran el proceso, describiendo las etapas básicas para su desarrollo y ejemplificando el esquema actual de operación del sistema en una dependencia pública de la administración central. También se definen las perspectivas que se esperan obtener con este sistema para el año 2000, considerando el avance tecnológico presentado en el hardware, software y desarrollo de aplicaciones para control programático-presupuestal y las nuevas acciones que incorpore el gobierno para el control del mismo.

Para el desarrollo de este trabajo se consideraron los conceptos de planeación y liderazgo para la consecución exitosa del proyecto de automatización.





---

# CAPÍTULO I

## ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL

*Todas las vidas tienen espacios vacíos, que deben llenar  
el ideal. De no ser así, permanecerán para siempre  
estériles y sin provecho.*

*Julia Ward Howe.*

**Objetivo:** Describir las fases que integran el proceso programático-presupuestal que se lleva a cabo en las Instituciones Públicas de la Administración Central, así como el marco normativo y legal que lo regulan. Analizar la importancia que tienen los sistemas automatizados para apoyar la toma de decisiones en el mismo.



## **I.1.- ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL**

La administración pública federal es el principal instrumento que se utiliza para concretar las acciones definidas por el gobierno, son las actividades gubernamentales que implican poner en práctica las políticas establecidas por el gobierno, ésta es la encargada de los problemas relativos a la movilización de recursos y su principal objetivo consiste en fortalecer la relación entre el gobierno y la sociedad, mediante la satisfacción de las demandas y dotación de bienes y servicios que apoyen el desarrollo económico, político y social de la misma.

Horacio López Basilo define a la **administración pública** como "Ciencia que lleva implícitas las funciones del gobierno y con ello de planeación, organización, integración, dirección y control de la conducta ciudadana, del encauzamiento de procesos sociales y la consecución de los propósitos estatales de las instituciones gubernamentales"<sup>1</sup>

### **I.1.1.- ORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

El gobierno se compone de tres poderes: el *legislativo* que se dedica a elaborar las leyes y esta compuesto por las Cámaras de Diputados y Senadores, el *judicial* que se encarga de administrar la justicia y el *ejecutivo* que es el encargado de cumplir las leyes y tiene a su cargo el manejo de la administración pública, cuyo propósito fundamental es la promoción del bienestar general de la población, para lo cual se auxilia de organismos centralizados y descentralizados.

En nuestro país la organización de la administración pública federal está sustentada en un marco legal que deriva de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la cual se estructura en centralizada (dependencias) y paraestatal; donde las instituciones de la administración central se integran de:

- Presidencia, Secretarías de Estado y Procuraduría General de la República.

El presente trabajo se enfocará a este tipo de instituciones, por lo cual es necesario mencionar las diferencias que existen entre el sector central y el descentralizado.

---

<sup>1</sup> Horacio López Basilo, Elementos de Administración. Editorial Pax, México 1974 pág. 23

CUADRO 1

| DIFERENCIAS ENTRE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CENTRALIZADA Y DESCENTRALIZADA  |   |
|---|---|
| Administración centralizada   | Administración descentralizada  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carece de personalidad jurídica propia.</li> <li>• Representa al poder ejecutivo.</li> <li>• Depende jerárquica y administrativamente del poder ejecutivo.</li> <li>• Carece de patrimonio propio y sus recursos son asignados a través del presupuesto de egresos de la federación (PEF).</li> <li>• El titular de las dependencias es nombrado por el presidente de la república.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organismos descentralizados, creados por el Congreso de la Unión.</li> <li>• Empresas de participación estatal, donde el gobierno aporta más del 50% del capital.</li> <li>• Fideicomisos.</li> <li>• Tienen personalidad jurídica propia derivada de una ley o decreto jurídico de derecho privado, como la creación de una sociedad anónima.</li> <li>• No dependen administrativamente del presidente.</li> <li>• Tienen patrimonio propio y ejercen un presupuesto que proviene de la venta de mercancía y servicios que constituyen el objeto de su actividad.</li> </ul> |

\* Diferencias que existen entre la administración pública centralizada y la descentralizada, la fuente de referencia es la Ley Orgánica de la Administración Pública.

Como podemos apreciar en el cuadro 1, las entidades centrales son aquellas que realizan su plan de trabajo con los recursos financieros que se recaudan del pueblo mediante impuestos, derechos, etc.

Como ya se mencionó, el gobierno tiene el compromiso de acelerar el desarrollo económico e industrial del país, garantizando la estabilidad económica del mismo y buscando satisfacer las demandas de la población; para lograrlo, utiliza mecanismos que permiten racionalizar el uso del recurso federal y evaluar el avance de los proyectos asignados a las instituciones públicas; este mecanismo consiste en definir estrategias, alternativas y directrices, que permitan concretar en planes las actividades específicas de cada institución pública y tener control del

proceso de planeación-programación-presupuestación; él cual tiene como objetivo final racionalizar el uso del gasto, priorizar los proyectos que deben llevarse a cabo durante la gestión financiera y asignar un recurso determinado, que interrelacione las metas a corto, mediano y largo plazo, con la política económica y presupuestal del gobierno mexicano.

Este proceso adquiere relevancia en el ejercicio del gasto público federal, ya que permite a la ciudadanía conocer el destino final de los recursos aportados por la misma, así como traducir los lineamientos y estrategias definidos en el Plan nacional de Desarrollo (PND) en objetivos y metas y materializar las políticas públicas en acciones que pretenden garantizar la consecución de objetivos económicos y sociales.

Para apoyar este proceso durante el periodo de 1983-1998 se establece la planeación en México, se define el plan nacional de desarrollo (PND), los programas sectoriales, el marco normativo y legal que lo regula y se logra implementar el control programático-presupuestal mediante el presupuesto por programas; mismo que para 1998 presenta cambios en su estructura con el objetivo de racionalizar los recursos financieros, dotar de transparencia su ejercicio, aportar elementos que orientarán acciones de las instituciones públicas hacia el logro de metas y/o de los objetivos programados por en el plan nacional de desarrollo.

### **1.1.2.- PROCESO DE PLANEACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO**

La planeación tiene muchas definiciones; sin embargo para este trabajo se interpretará como ordenación racional de acciones que permiten fundamentar la toma de decisiones en las atribuciones del gobierno, en materia económica, social y política, ajustándose al marco normativo que establece la Constitución Mexicana y al marco legal que lo regulan.

La planeación deberá llevarse a cabo como un medio para el eficaz desempeño de la responsabilidad del gobierno, sobre el desarrollo integral del país y deberá guiar a la realización de los fines y objetivos políticos, sociales, culturales y económicos, especificados en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el plan nacional de desarrollo y en los programas sectoriales.

A través del proceso de planeación, el sector público va determinando las estructuras orgánicas administrativas y las actividades que realizarán las distintas dependencias para alcanzar los objetivos y metas establecidas en el plan nacional de desarrollo y en los programas sectoriales,

lo que les permite crear las condiciones necesarias que afecten el presente y permitan visualizar el futuro.

Cada año las dependencias elaboran el programa operativo anual (POA)<sup>2</sup> y el proyecto de presupuesto, basándose en las estrategias y líneas de acción definidas en el PND y PS, para determinar con la mayor precisión posible las actividades, proyectos y metas que apoyarán al logro de los objetivos sectoriales y nacionales, cuidando el gasto incorrecto de los recursos en acciones duplicadas o no debidamente justificadas.

Por lo tanto el proceso de planeación vincula el plan nacional de desarrollo y los programas sectoriales con los programas operativos anuales que elabora cada dependencia y presenta a la SHCP para la formulación del presupuesto de egresos de la federación (PEF), ayuda a que las dependencias orienten los recursos presupuestales al cumplimiento de sus objetivos e integren sistemáticamente la información programática y presupuestal; con el objetivo de definir alternativas de acción analizando sus ventajas e inconvenientes y llegar a una propuesta que permita el aprovechamiento máximo de recursos.

Las Dependencias tienen la responsabilidad de dar cumplimiento al programa de trabajo definido en el programa operativo anual, considerando las restricciones de disponibilidad financiera y la aplicación eficiente de los recursos, así como el marco normativo y legal que lo rige.

Para cumplir con lo dispuesto en el marco legal relativo a la programación - presupuestación del gasto público, el gobierno cuenta con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) encargada de regular el ejercicio programático-presupuestal, emitiendo normas y lineamientos para la formulación y evaluación de los programas operativos anuales (POA's); así como para el ejercicio del gasto, mismas que se mencionarán más adelante.

Una vez que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público define el marco macroeconómico correspondiente a las políticas económicas y a los programas operativos anuales de las dependencias, se determinan las estrategias, los lineamientos, las políticas de gasto y nivel de

---

<sup>2</sup> Documento que refleja la estructura programática y presupuestal de la dependencia, así como las metas y objetivos que pretende alcanzar para el siguiente ejercicio, este documento se basa en la normatividad para el ejercicio del gasto.

gasto que deberán considerar las dependencias para la formulación de su proyecto presupuestal.

Cuando los objetivos, programas, metas y recursos han sido acordados, los proyectos de presupuesto se remiten a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para integrar el proyecto de presupuesto de egresos de la federación (PEF), para su respectivo análisis, discusión y aprobación en la H. Cámara de Diputados.

Una vez aprobado este plan se da inicio al ejercicio programático-presupuestal por parte de las dependencias gubernamentales, mismo que es normado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público SHCP y evaluado por la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo SECODAM.

## **1.2 CONTROL PROGRAMÁTICO-PRESUPUESTAL EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL.**

El proceso administrativo de **planeación, programación, presupuestación, ejecución, control y evaluación**, realizado por las dependencias públicas, debe considerar la definición de acciones, políticas, instrumentos y asignación de recursos, que se ajusten al Plan Nacional de Desarrollo y a los Programas Sectoriales establecidos por el gobierno.

En la etapa de **Planeación** se definen estrategias a seguir y se seleccionan alternativas viables; así como los cursos de acción en función de objetivos y metas específicas; tomando en cuenta la experiencia de situaciones anteriores y la disponibilidad de todo tipo de recursos; con el objeto de concretar planes y acciones en tiempo y forma, y haciendo el mejor uso racional de los recursos humanos y materiales, sin perder de vista las líneas de acción definidas en el Plan Nacional de Desarrollo y en los Programas Sectoriales.

La **Programación** determina concretamente los objetivos y metas anuales en función de lo que se define en la etapa de planeación, permite la selección de alternativas de acción y el cumplimiento de lo trazado en la planeación. En esta etapa se realizan los programas operativos anuales, los cuales sirven como marco de orientación para definir los recursos requeridos para realizar las actividades programadas y alcanzar las metas definidas, así como la asignación de prioridades y objetivos que se esperan alcanzar a través del proceso presupuestario. La programación es un proceso detallado de la planeación, que permite realizar



eficazmente acciones, con la mejor calidad y eficiencia posible, considerando las restricciones de recursos materiales, humanos y financieros, ésta debe decir el “qué” y “cómo” hacer las cosas agrupando las acciones en programas sectoriales, actividades y proyectos institucionales integradas por un conjunto de acciones dentro de cada unidad responsable.

En la etapa de **Presupuestación** se asignan recursos financieros a programas sectoriales, actividades y proyectos institucionales y unidades responsables, detallando el objeto del gasto; con el objeto de dar cumplimiento a las metas establecidas en los planes, ésta constituye el instrumento básico para la ejecución de las políticas económicas y de planeación.

La etapa de **Ejecución** es donde se realizan las actividades y el ejercicio del presupuesto, comprende la ministración de fondos y la administración de los recursos humanos, materiales y financieros para el logro de los objetivos planeados, es aquí donde se vigila la congruencia entre el ejercicio programático y presupuestal y se proponen alternativas para controlar las desviaciones posibles. Durante esta etapa las entidades reguladoras (Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo)<sup>3</sup> solicitan a las dependencias diversos informes del avance físico-financiero para verificar el empleo adecuado de los recursos y el cumplimiento de las normas definidas para el ejercicio del gasto.

Y por último las etapas de **Control y Evaluación** donde se verifica la eficacia y eficiencia desde el punto de vista de los programas, actividades y proyectos, se establecen mecanismos de comparación de lo realizado y lo gastado contra lo programado y lo presupuestado y se buscan orígenes y/o causas de las desviaciones (inflación, devaluación, desastres naturales, cambios de prioridad, etc); con el objetivo de proponer medidas correctivas necesarias para mejorar la planeación, programación y presupuestación para el siguiente periodo. En esta etapa se elaboran informes como: Cuenta de la Hacienda Pública Federal e Informe de Gobierno. Es necesario mencionar que el esquema de evaluación y seguimiento se refuerzan con las reformas al sistema presupuestario, debido a que antes no existían mecanismos de evaluación, solo se realizaban informes de la gestión.

Es necesario mencionar que estas etapas funcionan como un sistema interrelacionado que permite la retroalimentación para la planeación de los siguientes periodos, como se muestra en la figura 1.

---

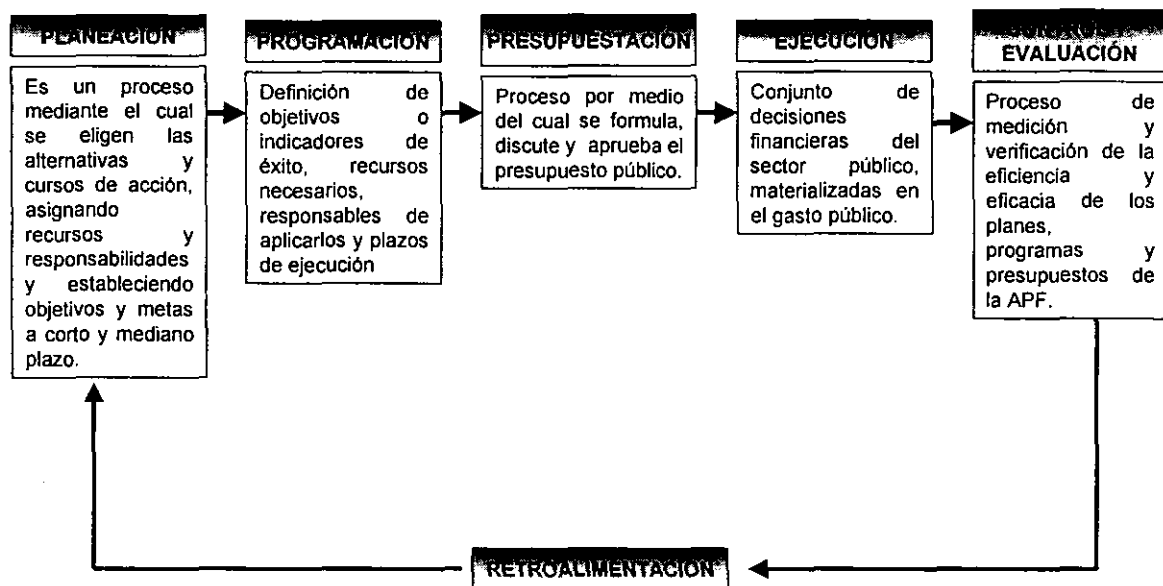
<sup>3</sup> SHCP: Define líneas en materia programática y presupuestal.  
SECODAM: Regula el cumplimiento de las líneas definidas por la SHCP

Los procesos de programación y presupuestación deben estar ligados entre sí, debido a que el presupuesto es el instrumento de la programación que tiende a disciplinar las acciones del gobierno, permitiendo al pueblo conocer la forma en que se aplican los ingresos captados.

Para que este proceso tenga éxito es necesario tener mecanismos que permitan vigilar y evaluar que exista congruencia entre lo planeado y lo alcanzado.

**FIGURA 1**

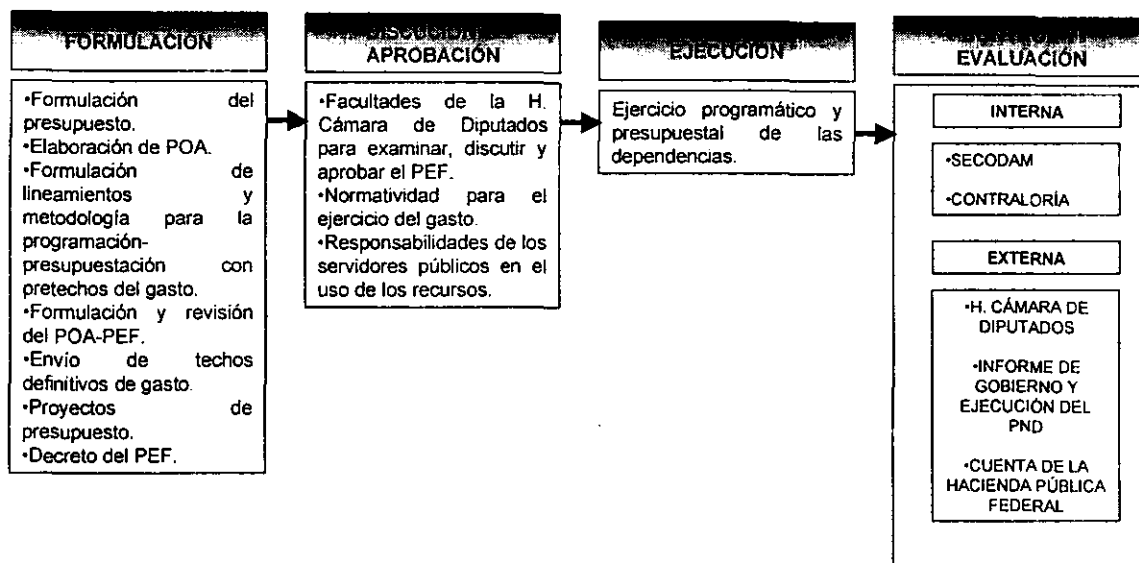
**PROCESO PRESUPUESTARIO**



\* Descripción de las 5 etapas que integran el proceso programático-presupuestal: planeación, programación, presupuestación, ejecución y control y evaluación, así como el proceso de retroalimentación que interviene para el inicio del proceso.

Existen 4 etapas globales que conforman el proceso programático-presupuestal: la *formulación del presupuesto y definición de indicadores, aprobación por la H. Cámara de Diputados, ejecución del gasto y el control y evaluación del ejercicio*; que es donde se evalúa el avance físico - financiero por las entidades reguladoras y por las áreas de análisis presupuestal de las dependencias con el objetivo de retroalimentar el proceso para los próximos ejercicios.

**FIGURA 2**  
**ETAPAS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO**



\* Etapas que se realizan para la elaboración, aprobación, ejecución y control del presupuesto, donde se identifican claramente los documentos que se elaboran para cada una.

### **I.3.- MARCO JURÍDICO Y NORMATIVO PARA LA EJECUCIÓN DEL GASTO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**

El marco jurídico y normativo juega un papel muy importante en el manejo del presupuesto público federal, debido a que sirve de apoyo para dar cumplimiento a los objetivos definidos por el gobierno, mismo que tiene como principal responsabilidad, procurar el constante mejoramiento económico, social y cultural de la sociedad. En lo correspondiente a materia presupuestal este marco de bases jurídicas se conforma de:

#### **a) CONSTITUCION POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS**

En este documento se define al estado mexicano como libre y soberano, con una forma de gobierno democrática, representativa y federal y define a la administración pública federal como instrumento para que el gobierno pueda llevar a cabo su función principal.

**b) LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL (LOAPF)**

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (1976) define las bases de la organización de la administración pública y procurar el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo, según su artículo primero.

Es la encargada de definir las atribuciones encomendadas a cada una de las 17 secretarías de estado, en este caso veremos que en el artículo 31 define las que le corresponden a la SHCP como reguladora del proceso programático-presupuestal, como son: la tarea de elaborar el plan nacional de desarrollo PND, la formulación del gasto público federal, la concentración de los programas operativos anuales y el proyecto de egresos de la federación PEF, así como en su artículo 20 y 31 define la formulación de los programas operativos anuales.

**c) LEY DE PLANEACION**

Tiene como objetivo establecer normas y principios básicos de la planeación nacional del desarrollo y en función de esto, determinar las actividades de la administración pública federal, así como la responsabilidad del cumplimiento de metas y objetivos establecidos en los programas operativos anuales.

En 1982 con el problema económico que se presentó derivado de la inflación, el desempleo y el agotamiento de la reserva, se buscaron alternativas como la **nueva ley de planeación**, dado que la planeación constituye un medio eficaz para la solución de problemas, ya que define y establece el rumbo a seguir, asociando esfuerzos de diferentes grupos de manera armónica; con el objetivo de introducir orden en las acciones, generar confianza y racionalizar recursos, con apoyo en el Plan Nacional de Desarrollo.

En esta ley se define en los artículos 9, 14 y 27 la formulación de programas operativos anuales (POA), mediante el cual el gobierno establece objetivos, metas, estrategias y prioridades; asigna recursos, responsables de su ejecución y tiempo, coordina acciones y evalúa resultados, para diseñar mecanismos que racionalicen los recursos.

**d) PLAN NACIONAL DE DESARROLLO (PND)**

Es el instrumento que precisa los objetivos nacionales estratégicos y prioridades del desarrollo integral del país; en él se indican los programas sectoriales, institucionales, regionales y especiales que deben ser elaborados, con una vigencia equivalente al periodo del ejercicio gubernamental en que se aprueben, uno de sus objetivos principales es el mejoramiento

productivo del nivel de vida de la población y la recuperación económica con estabilidad de precios.

**e) LEY DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y GASTO PÚBLICO FEDERAL**

Esta ley es la que define las normas y reglas para el control del ejercicio del presupuesto, la contabilidad y el gasto público federal.

La programación del gasto público federal se basará en los planes nacionales de desarrollo económico y social que formule el Ejecutivo Federal por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la cual tiene a su cargo las actividades de programación-presupuestación, control y evaluación del gasto público federal y dicta las normas para su ejecución.

En el reglamento de esta ley se definen las bases para realizar la programación-presupuestación:

- Políticas y directrices del programa de acción del sector público.
- Evaluación de actividades financieras del año anterior.
- Marco macroeconómico que elaboran las dependencias con la SHCP.
- Políticas de gasto público que determine el ejecutivo federal

**f) LEY DE ADQUISICIONES Y OBRA PUBLICAS (LAOP)**

Esta ley regula las acciones relativas a la planeación, programación, presupuestación, ejecución, conservación, mantenimiento y control de las adquisiciones y arrendamientos de bienes muebles, prestación de servicios de cualquier naturaleza; así como la obra pública y los servicios relacionados con esta.

Para que cada dependencia lleve a cabo estos lineamientos se forman los comités de adquisiciones, que revisan el presupuesto, la justificación del proyecto y dictan la aprobación o negativa correspondiente.

Una de las ventajas más claras es la de reducir costos, convocando a procesos de licitación y delimitando en su artículo 82 que sólo el 20% del volumen anual de adquisiciones, arrendamientos y servicios podrán realizarse por adjudicación directa y el 80% deberá licitarse o adjudicarse por excepción.

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

Éste es emitido cada año y contempla los montos y requisitos que deberán ser tomados en cuenta para el ejercicio del gasto público, como son las disposiciones de racionalidad y austeridad, el fomento del ahorro y los montos autorizados para adjudicación directa.

En cuadro 2 se muestra una referencia del marco legal descrito anteriormente, detallando los artículos más importantes que regulan el ejercicio programático-presupuestal y que se consideran para las auditorías.

**CUADRO 2**

| <b>Marco Legal del Proceso Programático-Presupuestal</b> |        |                     |   |  |  |  |       |   |   |
|--|--------|---------------------|---|--|--|--|-------|---|---|
| Relativo a su  | CPEUM  | LOAPF               | LP                                      | PEF  | LPCGPF   | LAOP   | LFRSP | MNEGAP  | LOCMH   |
| a) Planeación, Programación y Presupuestación.           | 74,90  | 9, 19<br>EP 8,9     | 8, 9,<br>12, 16<br>21-32<br>EP 17,<br>9 | 2, 5-20  | 1-6, 13,<br>15<br><br>EP 7-12<br>16-17, 19-<br>22, 24<br><br>R →8-<br>13,14, 16,<br>17, 19,<br>20,24,26,<br>33, 38 |  | 47    | 15-20<br>182-192<br>193-215                                   |   |
| b) Gestión, ejercicio y registro                         | 134,75 | 20,<br>EP 24,<br>25 |   | 1, 3,<br>28-31,<br>32-37,<br>42-47,<br>48-51,<br>53-63,<br>66-69,<br>70-72,<br>73-81 | 26, 28, 31,<br>35, 39, 42,<br>46<br><br>R→4, 5,<br>32, 33, 38,<br>39-80,<br>81-111,<br>151-153                     | 1, 3, 4,<br>7, 17-27,<br>28-55<br>56-79,<br>80-83,<br>99 | 47    | 21 al 24,<br>25-29, 30-<br>58, 59-107,<br>108-144,<br>145-173 | 14, 16, 17,<br>18                                     |
| c) Seguimiento, evaluación e información                 | 74     | EP 10,              | 18, 8                                   | 25, 27,<br>83, 84,<br>87, 89,<br>91  | 37, 40, 41,<br>42,<br>112-129,<br>130-133  |  | 47    | 174-181<br>216-226  | 20, 23  |
| d) Control y vigilancia                                  | 73, 74 | EP 13,              |   | 39 al<br>41<br>90  | EP 44, 46<br>R→137,<br>139, 149,   | 87, 88,<br>93  | 47    |   | 1, 3, 10,<br>11, 12, 13,<br>19, 21, 22,<br>24, 25, 27 |

\* Marco legal y normativo que regula el proceso programático-presupuestal, la fuente de datos es del manual del curso de auditoría del ejercicio presupuestal impartido por la SHCP.

- CPEUM.- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- LOAPF.- Ley Orgánica de Administración Pública y su Reglamento.
- LP.- Ley de Planeación.
- PEF.- Presupuesto de Egresos de la Federación.
- LPCGPF.- Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal y su Reglamento.
- LAOP.- Ley de Adquisiciones y Obras Públicas y sus Reglamentos.
- LFRSP.- Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos
- MNEGAP.- Manual de normas para el ejercicio del gasto en la Administración Pública Federal
- LOCMH.- Ley Orgánica de la Contaduría Mayor de Hacienda.
- EP.- Entidades Paraestatales.

#### **I.4.- ESQUEMA ORGANIZACIONAL DE UN ÁREA DE PRESUPUESTO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CENTRAL**

Con la finalidad de entender mejor el proceso presupuestal definiremos un ejemplo del esquema organizacional de una área presupuestal en el sector público, pero antes definiremos que es organización:

**Organización:** Estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos.<sup>4</sup>

Como ya se mencionó anteriormente, cada dependencia tienen un área encargada del control programático-presupuestal, misma que sirve de vínculo directo con la SHCP y es la encargada de controlar que se respeten las normas y lineamientos dictados por las entidades reguladoras, así como controlar el ejercicio presupuestal contra el cumplimiento de los objetivos de la dependencia.

No existe ningún lineamiento de cómo integrar estas áreas; sin embargo en varias dependencias la estructura consiste en sistemas organizacionales de tipo formal<sup>5</sup>, dado que todo está estructurado para cumplir con los objetivos de las dependencias en la forma más eficiente y con el mínimo de esfuerzo. Este tipo de organizaciones considera la realización de manuales de organización donde se especifican las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos y manuales de procedimientos para documentar los procesos realizados por la dependencia.

Estas organizaciones están estructuradas por funciones para cumplir los objetivos, ya que se basan en el principio de división del trabajo, delegación de autoridad y obligación de reportar, estructuras lineales de mando, esto es al frente de cada área existe un encargado el cual reporta al jefe directo, permitiendo la especialización en el trabajo; es necesario mencionar que este tipo de estructuras las definió Frederick Taylor<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> López Ceja Guillermo, Planeación y organización en las empresas, pág 191

<sup>5</sup> Propósito de la organización formal

- 1.- Permitir al administrador la consecución de los objetivos principales de la empresa
- 2.- Eliminar duplicidad de trabajo
- 3.- Asignar a cada miembro responsabilidad y autoridad para la ejecución de sus actividades
- 4.- Canales de comunicación adecuados

<sup>6</sup> López Ceja Guillermo, Planeación y organización en las empresas, pág. 207.

Como se puede ver en la figura 3, existen varias áreas de especialización para cada uno de los pasos que se realizan en el proceso de planeación, programación y ejecución del ejercicio programático - presupuestal, estas áreas son:

**Programación:** Su función principal es la de elaborar los programas operativos anuales (POA's), programas sectoriales de la dependencia, definir indicadores de evaluación y metas a alcanzar, con base en los recursos financieros asignados; así como, evaluar el alcance y logro de objetivos contra el ejercicio presupuestal para tener elementos suficientes que permitan explicar las variaciones y definir mecanismos para detectar posibles desviaciones.

**Presupuesto:** Su función principal es controlar el ejercicio presupuestal de la dependencia, ajustándose a los lineamientos y normas dictados por las entidades reguladoras; así como supervisar el uso racional de los recursos financieros y su impacto en el alcance de las metas de cada unidad administrativa, ésta controla las funciones principales del ejercicio presupuestal, para las cuales tiene tres áreas de especialización:

- **Presupuesto:** Realiza adecuaciones presupuestales y radicación de recursos.
- **Gestión financiera:** Realiza trámites presupuestales de pago a proveedores, nóminas, fondo rotatorio, anticipos, adquisiciones de servicios y bienes, etc. Así como, tramitar las gestiones ante el banco y/o la Tesorería de la Federación (TESOFE) para el pago oportuno de los compromisos contraídos por la dependencia.
- **Pagos:** Controla el pago a proveedores y funcionarios de la dependencia, y realiza las conciliaciones bancarias.

**Contabilidad:** Es la encargada de realizar los registros contables de la dependencia, elaborando informes trimestrales de avance físico - financiero y la Cuenta de la Hacienda Pública Federal, que es el informe más importante donde se ven reflejados todos los movimientos físico y financieros del ejercicio que concluyó, proporcionando explicación a las variaciones detectadas.

**Organización:** Es la encargada de definir las estructuras orgánicas de la dependencia; así como los manuales de organización y procedimientos.

**Paraestatal:** Algunas dependencias centrales tienen a su cargo dependencias del sector paraestatal o fideicomisos, y la DGPP se encarga de controlar y evaluar el avance físico - financiero de éstas.



**Informática:** Su función principal es instrumentar mecanismos automatizados para el control y evaluación del ejercicio programático-presupuestal; que permitan oportunidad en la toma de decisiones a las áreas de presupuesto y programación.

Cada una de estas áreas está conformada por personal operativo y mandos medios que realizan funciones específicas para el logro de los objetivos de las áreas de programación y presupuesto, sin embargo estas son las áreas más comunes, aunque pueden tener diferentes nombres y estructuras según la dependencia.

**FIGURA 3**  
**ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE UN ÁREA DE CONTROL PRESUPUESTAL EN EL SECTOR PÚBLICO**



\* Ejemplo del esquema organizacional de un área de Programación y Presupuesto.

### **1.5.- IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS AUTOMATIZADOS.**

Debido a que el presente trabajo tiene como objetivo principal el desarrollo de un sistema automatizado que permita el control del proceso programático-presupuestal y proporcione elementos para la efectiva toma de decisiones, es necesario definir primero el concepto de sistema de información:

Un **sistema** es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de alcanzar un objetivo común, los elementos que lo integran son:

- Recurso humano de 2 tipos: Programadores y usuarios
- Equipo de cómputo (PC's, impresoras, modems, lectores de código de barras, etc)
- Proceso a automatizar, que debe considerar las entradas y salidas de datos requeridas

Una vez definido el concepto de sistema, podemos mencionar los tipos que existen:

**CUADRO 3**

| Tipos de sistemas                              | Características  |
|--|--|
| Sistema para el procesamiento de transacciones | Sustituye los procedimientos manuales por otros basados en computadora. Trata con procesos de rutina bien estructurados. Incluye aplicaciones para el mantenimiento de registros.                                  |
| Sistemas de información administrativa         | Proporcionan información que será empleada en los procesos de decisión administrativos. Trata con el soporte de decisiones bien estructuradas. Es posible anticipar los requerimientos de información más comunes. |
| Sistemas para el soporte de decisiones         | Proporcionan información a los directivos que deben tomar decisiones sobre situaciones particulares. Apoyan a la toma de decisiones en circunstancias que no están bien estructuradas.                             |

\* Características de los diferentes tipos de sistemas de información, la fuente de datos es Análisis y Diseño de Sistemas de Información, James A. Senn

El sistema a desarrollar en este trabajo tendrá características de los tres tipos; sin embargo se enfocará más a sistemas para la toma de decisiones, entre los cuales podemos encontrar los sistemas de información gerencial (SIG), mismos que están soportados por los dos tipos anteriores.

Gordón B. Davis define a los **Sistemas de Información Gerencial (SIG)** como un sistema integrado usuario-máquina para proveer información que apoye la operación, la administración, y las funciones de toma de decisiones, suministrando información oportuna y precisa.

Entendiendo el proceso de toma de decisiones mediante la realización de los siguientes pasos:

- 1.- Definir las metas para la decisión.
- 2.- Definir conjunto de criterios de decisión relevantes.
- 3.- Ponderar criterios.
- 4.- Definir alternativas viables.
- 5.- Evaluar alternativas respecto a los criterios.
- 6.- Seleccionar la mejor alternativa y tomar la decisión.

Algunas de las características que cualquier sistema de información para toma de decisiones debe tener son:

- Generación y uso de informes periódicos o programados regularmente que proporcionen soporte a la toma de decisiones.
- Reducción de costos e incremento de la capacidad de procesamiento de información organizacional.
- Flexibilidad en la exportación de información y manejo de la misma.
- Información suficiente para realizar cualquier análisis que se pueda presentar.
- Interacción sencilla y adaptable al tomador de decisiones.
- Permitir llevar a cabo la función de control, la cual mide la desviación a partir del desempeño planeado y permite iniciar la acción correctiva.

Para automatizar un sistema las personas que toman las decisiones deben tener claras las necesidades de automatización para realizar los análisis cualitativos y el personal de desarrollo deberá conocer las actividades y operación de la organización, con el objeto de crear un sistema con información útil.

Este tipo de sistemas utilizan equipo de cómputo, software, procedimientos manuales, modelos para el análisis, planeación, control y toma de decisiones y además una base de datos que le permite concentrar toda la información requerida.

Los **Sistemas de Información Gerencial** están compuestos por 4 subsistemas, mismos que se diferencian por la actividad que realizan dentro del mismo y se pueden apreciar en el cuadro 4.

CUADRO 4

| SUBSISTEMAS DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL  |   |
|---|---|
| Subsistemas   | Usos Tópicos  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesamiento de Transacciones</li> <li>• Control Operacional</li> <li>• Control Administrativo</li> <li>• Planeación estratégica</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesamiento de datos que apoyan a la operación, recolección de datos</li> <li>• Apoyo a la información de nivel operacional</li> <li>• Apoyo a la información para planeación y realización de modelos analíticos.</li> <li>• Toma de decisiones realizada con base en modelos de planeación estratégica y métodos de análisis.</li> </ul> |

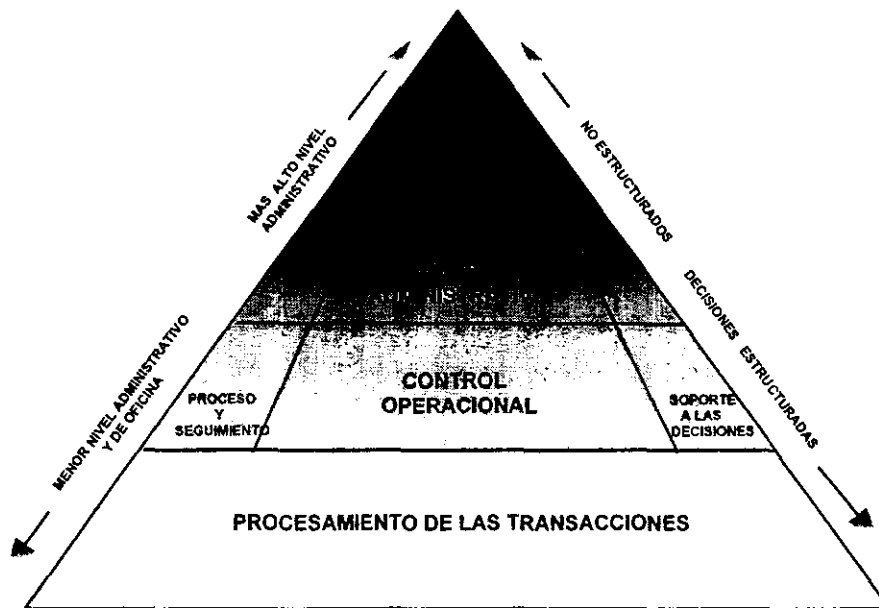
\* Descripción del uso de la información generada por cada uno de los subsistemas que conforman un sistema de información gerencial, la fuente de datos es Sistemas de Información Gerencial, Gordon B. Davis

Las dos primeras etapa están formadas por todos los procesos automatizados que apoyan a que la operación se realice eficientemente, considerando las salidas requeridas para operar adecuadamente, la tercera etapa genera análisis con la información procesada en las dos primeras, lo que permite realizar modelos analíticos y la última, es la etapa donde se definen las herramientas que permiten tomar decisiones.

La relación que existe entre los sistemas de información y los niveles de una organización se reflejan en la figura No.4, donde se puede observar que la parte inferior esta compuesta por los procedimientos y las decisiones definidas, mientras que en la parte superior existen las decisiones y procesos no estructurados que son utilizados por los niveles ejecutivos, para la toma de decisiones.

Los **sistemas de información gerencial** son la herramienta principal para dar soporte a las decisiones y la base fundamental para la planeación y control de las actividades, dado que el control de la información es vital para las operaciones y la administración de cualquier organización, por esta razón el desarrollo de la aplicación de control y evaluación programático-presupuestal estará enfocada a este tipo de sistemas.

**FIGURA 4**  
**PIRÁMIDE DE RELACIÓN ENTRE NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN Y LOS SIG**



\* Relación entre una estructura organizacional y los sistemas de información gerencial, se describen cada tipo de control que corresponde a un nivel en la organización.

### ***1.5.1.- LINEAMIENTOS PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE PROCESOS.***

Para desarrollar e implantar un sistema debe seguirse el ciclo de vida para desarrollo de sistemas; esto es, un conjunto de actividades que los analistas, desarrolladores y usuarios deben realizar<sup>7</sup>

El ciclo de vida clásico del desarrollo de un sistema automatizado define las siguientes actividades, mismas que se muestran en la figura 5.

**Investigación Preliminar:** Durante esta etapa se definen las solicitudes de automatización y se realiza el estudio de factibilidad y viabilidad de las mismas, se definen alcances, objetivos y requerimientos materiales, humanos y financieros a utilizar.

**Determinación de requerimientos:** Se analizan los requerimientos y se definen las características que debe tener la aplicación, tales como controles de procesamiento de datos, tiempos de respuesta y métodos de entrada y salida.

<sup>7</sup> Senn, James, Análisis y Diseño de los sistemas de información

**Diseño de sistema:** Se establece la forma en que la aplicación satisficera los requerimientos, esta etapa se inicia identificando las salidas que se deben obtener, los datos de entrada, los procesos y las fórmulas que se utilizarán, para esta etapa se pueden ocupar las herramientas de análisis estructurado como son:

- **Diccionario de Datos:** Identifica cada uno de los campos utilizados en la aplicación y la definición de cada uno de los elementos.
  
- **Diagrama Entidad Relación:** Consiste en definir la relación que existe entre las entidades (cosa, lugar o evento que se pueden distinguir y las relaciones asociaciones entre las entidades), definiendo los atributos llave o propiedades que tienen estas entidades.
  
- **Diagrama de Flujo de datos:** Sirve para describir el flujo de los datos entre un proceso y otro, éste se realiza para que el analista pueda ubicar fácilmente donde se encuentra.

Los diseñadores son los responsables de proporcionar a los programadores las especificaciones técnicas y el software que se requiere para desarrollar la aplicación.

**Desarrollo del sistema:** Esta es la etapa donde se da inicio al desarrollo de la aplicación, se van definiendo estándares de programación, rutinas comunes, grupos de trabajo, etc, muchas veces se hace necesario diseñar prototipos para asegurar que el proceso está correcto.

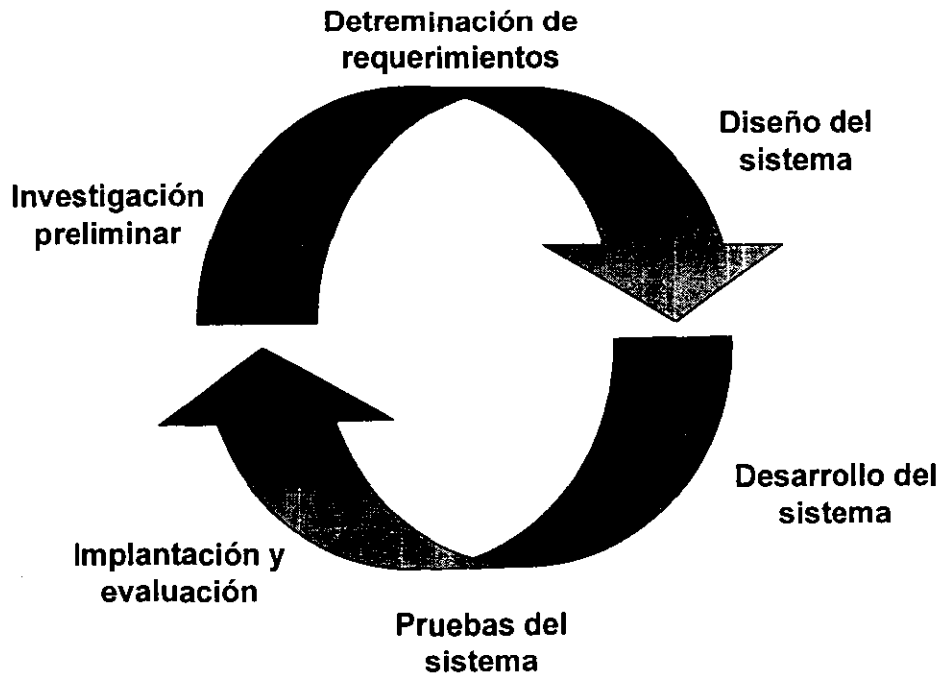
**Pruebas del Sistema:** El sistema se emplea de manera experimental para asegurarse de que no tenga fallas, es decir que funciona de acuerdo con las especificaciones solicitadas.

**Implantación y Evaluación:** Es el proceso donde se instala la aplicación y se capacita a los usuarios, se construyen todos los archivos de datos que se requieran para utilizar la aplicación y se realiza una prueba piloto para vigilar su correcto funcionamiento.

La etapa de evaluación es necesaria para identificar debilidades de la aplicación, tiempos de respuesta, facilidad de uso, impacto competitivo, beneficios para la organización, herramienta utilizada para el desarrollo, etc.

**Mantenimiento:** Toda aplicación que es liberada requiere de un crecimiento o cambios, razón por la cual esta etapa se realiza durante toda la vida útil de un sistema, para satisfacer las nuevas necesidades de los usuarios.

**FIGURA 5**  
**ETAPAS PARA LA AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS**



\* Ciclo para la automatización de procesos.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Henry Lucas, Conceptos de los Sistemas de Información para la Administración.

## **CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO I**

Como se aprecia en el apartado 1.1.2 el gobierno se apoya de los principios de la planeación para fomentar en el país un crecimiento económico, social y político adecuado; sin embargo se ha detectado que ésta no se ha utilizado correctamente, debido a la falta de mecanismos de control y evaluación en las dependencias, lo que impide la retroalimentación y detección de desviaciones en el uso de los recursos federales.

A pesar de que las dependencias centrales del gobierno federal cada año definen su programa operativo anual (POA), donde describen proyectos, metas, objetivos y recursos federales que empleará para cumplir con los objetivos definidos en el Plan Nacional de Desarrollo, Programas Sectoriales y Programas Estatales, como se define en el apartado 1.2, durante el ejercicio mensual del proceso programático-presupuestal se van detectando desviaciones entre lo programado y lo realizado, mismas que no se controlan y evalúan, lo que impide conocer el uso real de los recursos financieros federales y el impacto de los logros en la sociedad.

Debido a esta problemática, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público definió la reforma al sistema presupuestario, con el objetivo de contar con criterios de eficiencia y transparencia en la asignación y ejecución de los recursos públicos e incorpora mecanismos de control y evaluación a nivel macro, mismos que se detallaran más adelante.

Para que estos mecanismos tengan éxito y puedan emplearse, considero que las dependencias deben contar con una herramienta automatizada que sea la fuente única de registro, control y consulta del avance en el ejercicio programático – presupuestal, que considere criterios de validación de la normatividad, permita conocer la situación del ejercicio al momento que se requiera y apoye a la realización efectiva de la toma de decisiones, como se define en el apartado 1.5, así como adecuar el marco normativo y legal que lo regulan.

Este sistema ayudaría a vincular la operación de las áreas de control presupuestal y programático, que cómo se puede observar en el apartado 1.4, actualmente en la mayoría de las dependencias no hay una estrecha coordinación entre estas, lo que imposibilita el adecuado control y evaluación del vínculo físico-financiero.



Es necesario demostrar en los siguientes capítulos, que es indispensable contar con un mecanismo automatizado, que apoye al proceso de ejecución, control y evaluación descrito en el apartado 1.2, permitiendo a las dependencias medir el impacto que se tiene en la sociedad, la desviación de recursos y el alcance de metas y logro de objetivos y contar con los elementos suficientes para solventar las auditorías programáticas – presupuestales realizadas por las entidades reguladoras (Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo).

En el siguiente capítulo se describirán a detalle las diferentes etapas que componen el proceso programático-presupuestal con el objetivo de diseñar la aplicación automatizada para el registro y control de su ejercicio.

## **FUENTES DE CONSULTA**

Ackoff Russell L.

**Planificación de la empresa del futuro**

Limusa, México 1997

Amaro Guzmán Raymundo

**Introducción a la Administración Pública**

Mc Graw Hill, México 1994

Gordon B, Davis y Olson

**Sistemas de Información Gerencial**

Mc Graw Hill, México 1987

Hood, Chistopher C.

**Los alcances de la Administración Pública**

Limusa, México 1979

James A Senn

**Análisis y Diseño de Sistemas de Información**

Mc Graw Hill, México 1992

Jiménez Castro, Wilburg

**Introducción al estudio de la teoría administrativa**

Fondo de Cultura Económica, México 1974

López Basilio Horacio

**Elementos de la Administración Pública**

Editorial Pax, México 1974

López Ceja Guillermo

**Planeación y organización en las empresas**

Mc Graw Hill, México 1970

Lucas Henry

**Conceptos de los Sistemas de Información para la Administración**

Mc Graw Hill, México 1986

Moscato , Donald R.

**Modelos Financieros para la toma de decisiones**

Fondo Educativo Interamericano, México 1983

Tomas Milkos y Ma. Elena Tello

**Planeación estratégica**

Limusa, México 1993

**Ley Orgánica de la Administración Pública Federal**

Ed. Porrúa, México 1997

**Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal y su Reglamento.**

Ed. Porrúa, México 1997

**Ley de Adquisiciones y Obras Públicas**

Ed. Porrúa, México 1997

**Glosario de términos más usuales en la Administración Pública Federal**

México – SHCP, 1997

**Programa de Egresos de la Federación (PEF)**

México - SHCP, 1996

**Programación, Ejecución y Control del Gasto Público Federal**

Centro de Estudios de Administración Aplicada, México 1996

**Reglamento de la ley de presupuesto, contabilidad y gasto público federal**

De. Porrúa, México 1993

---

# CAPÍTULO II

## EJECUCIÓN Y CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL

*Habr  palabras nuevas para la historia y  
es preciso encontrarlas antes de que sea tarde.*

*Angel González*

**Objetivo:** Describir el proceso programático - presupuestal que se lleva a cabo en una Institución Pública de la Administración Central, detallando cada una de las etapas que lo componen y los elementos que lo integran.



## **II.1.- IMPORTANCIA DEL PROCESO PROGRAMÁTICO-PRESUPUESTAL.**

Las técnicas utilizadas para la elaboración del presupuesto de egresos, han sufrido muchos cambios con el objeto de responder a las necesidades de las dependencias públicas y garantizar una adecuada asignación de recursos, así como el uso eficiente y transparente de los mismos.

Los antecedentes de los mecanismos de control presupuestal son:

Hasta 1975 la función presupuestaria tuvo como base el presupuesto tradicional, cuya función principal era determinar los bienes y servicios adquiridos por el gobierno. Se elaboraba un documento administrativo-contable donde se reflejaban montos autorizados a la estructura vigente, mediante la clasificación económica de partidas y áreas responsables, así como de los requerimientos de artículos y servicios de cada una.

Las limitaciones de esta técnica fueron que carecía de objetivos y metas, lo que impedía conocer los propósitos del sector público y la evaluación de los efectos alcanzados con el gasto; así como la ejecución del gasto sin fines establecidos, pero con el objetivo claro de acabar con todos los recursos que se le habían asignado a fin de justificar recursos para el próximo periodo.

Para los años setenta el presupuesto de egresos y las dependencias se incrementaron y se definió una participación más activa en el desarrollo económico y social del país por parte del sector público. Esta situación impulsó la necesidad de buscar la máxima eficiencia en la aplicación de los recursos públicos e hizo necesario definir una nueva técnica que permitiera una mayor precisión en el alcance obtenido de las políticas de desarrollo establecidas en ese tiempo para el país.

Así para 1976 se establece el presupuesto por programas que señala objetivos, metas y unidades responsables de su ejecución y se crean varios instrumentos de apoyo, como son: la ley de presupuesto, contabilidad y gasto público federal, la ley orgánica de la administración pública y en particular la ley de planeación; en la cual se buscó modernizar la concepción financiera, mediante un mecanismo capaz de unir las grandes decisiones políticas con las acciones públicas, para programar y ejecutar sus actividades de acuerdo a lo especificado y permitir que el ejecutivo federal contara con un marco jurídico que le permitiera facultar a las dependencias de forma más ordenada el proceso de programación-presupuestación.

El **presupuesto por programas** permitió programar actividades congruentes con los propósitos gubernamentales y vincular los resultados con los medios para incorporar mayor racionalidad en el uso de los recursos, esta técnica expresa el gasto en función de objetivos precisos, lo que obligaba a las dependencias a definir programas de acción y un compromiso de metas congruentes con el desarrollo económico del país.

Para fortalecer la eficiencia del presupuesto por programas, se establecieron áreas de conexión con las dependencias encargadas de planear, presupuestar, controlar y evaluar sus actividades, con apoyo en programas que señalarán objetivos y metas, definiendo las unidades responsables de la ejecución, los costos y resultados.

A pesar de que los resultados obtenidos y el avance logrado con la implantación del presupuesto por programas fueron muy importantes, no se alcanzaron los beneficios esperados, en principio porque los objetivos y las metas que fijaron eran muy ambiciosos, ambiguos o complejos en diferentes casos; consecuentemente no sólo resultó difícil definirlos y entenderlos, si no que fue imposible reflejarlos en costos de operación para su ejecución. Los programas no tenían una pauta precisa para el desarrollo de actividades y por consiguiente, al ser aquéllos la base que considera la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para la asignación de recursos presupuestales a las dependencias, les autoriza y radica recursos presupuestales que no tienen una proporción aceptable con las metas y objetivos que programan, se gastaba con el fin de alcanzar las metas programadas, pero no de medir impacto alguno en la sociedad. Otro de los problemas más importantes es que las unidades responsables disponen del recurso antes de realizar los pagos y la duplicidad de funciones para el ejercicio del gasto.

Dada la problemática descrita anteriormente y el nuevo entorno económico (reducción al tamaño del gasto real, redistribución del gasto público, ausencia de elementos para medir y evaluar las reducciones presupuestales, etc) que sufre el país, para 1997 la SHCP define en el Programa de Egresos de la Federación la nueva reforma presupuestaria, esquema basado en la nueva estructura programática, la cual permite "vincular el propósito de las políticas públicas con la misión de las dependencias y entidades, y la operación cotidiana de las unidades responsables y ejecutoras directas de los recursos"<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Boletín de difusión de la Contabilidad Gubernamental....., año II No. 5  
pág: 15

Algunos de los objetivos específicos de esta reforma son:

- Elevar la productividad y calidad del gasto público de las Unidades Responsables de la administración pública federal, con el objeto de que los servidores públicos logren un alto desempeño en la provisión de más y mejores bienes y servicios para el bienestar de la ciudadanía.
- Replanteamiento integral de la anterior estructura por programas
- Lograr que la administración pública federal se transforme en una organización eficaz, eficiente y con una arraigada cultura de servicio para satisfacer las necesidades de la sociedad.
- Costear las políticas públicas y las actividades del sector público presentes y futuras, introduciendo el manejo de un sistema de medición y evaluación de la gestión, basado en índices de medición (indicadores) que evaluarán la gestión, cuyo principal objetivo es el de analizar el desempeño de las dependencias, vinculándolas con el cumplimiento de sus objetivos y analizar la satisfacción del cliente en los servicios proporcionados.
- Evaluar sistemáticamente el costo de los servicios públicos y de la producción de bienes, así como su calidad e impacto social.
- Verificar que los recursos públicos se utilicen con eficiencia y eficacia, con el objetivo de lograr la satisfacción de grandes mayorías nacionales, mediante la producción de bienes y servicios.

**CUADRO 5**

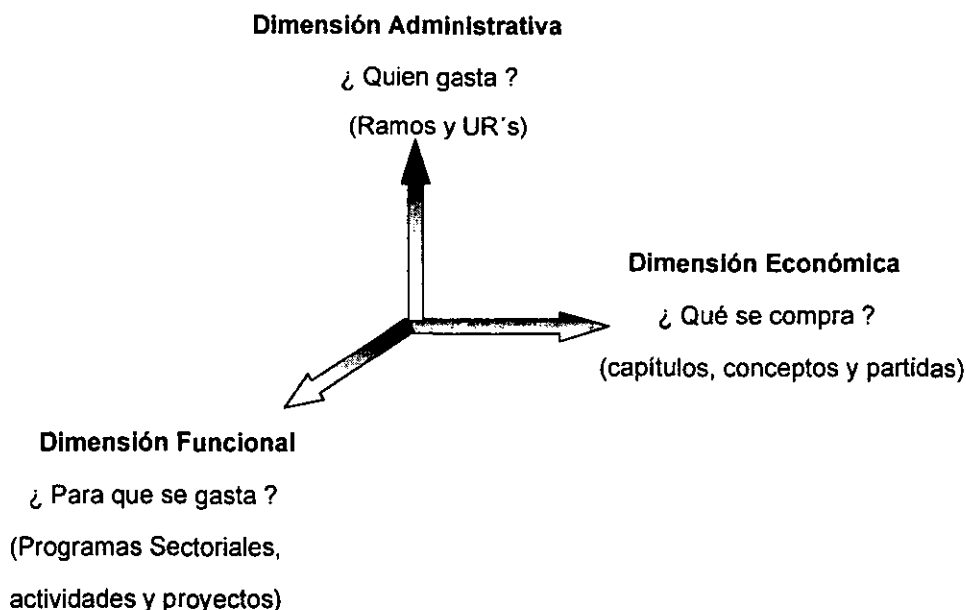
| <b>ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA DEL GOBIERNO FEDERAL</b> |  |  |
|---|--|--|
|   | <b>PRESUPUESTO POR PROGRAMAS<br/>1975-1997</b>   | <b>NUEVA ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA<br/>NEP-1998</b>  |
| <b>CATEGORÍAS PROGRAMÁTICAS</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Función (F)</li> <li>• Subfunción (SF)</li> <li>• Programas (P)</li> <li>• Subprogramas (SP)</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Función (F)</li> <li>• Subfunción (SF)</li> <li>• Programa sectorial (PS)</li> <li>• Programa especial (PE)</li> <li>• Actividad institucional (AI)</li> <li>• Proyecto institucional (PY)</li> </ul>           |
| <b>ELEMENTOS PROGRAMÁTICOS</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo</li> <li>• Metas</li> <li>• Regionalización</li> <li>• Unidad de medida</li> <li>• Unidad responsable</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión (MS)</li> <li>• Propósito institucional (PI)</li> <li>• Objetivos estratégicos (OBJ)</li> <li>• Indicadores estratégicos (IE)</li> <li>• Líneas de acción</li> <li>• Metas del indicador (MI)</li> </ul> |

\* Diferencias de la estructura programática utilizada hasta 1997 y la nueva estructura programática 1998.



Basados en el nuevo esquema podemos analizar el gasto público desde tres dimensiones: la administrativa, la económica y la funcional, como se muestra en la figura 6.

**FIGURA 6**  
**ESQUEMA DE CONTROL DEL GASTO PÚBLICO**



\* Descripción de las 3 dimensiones del nuevo esquema de control del gasto público: administrativa, funcional y económica.

La **dimensión administrativa** sirve para identificar al ejecutor directo de los recursos y responde a la pregunta de ¿quién gasta?. Para identificar a los ejecutores del gasto se han agrupado las funciones por ramo presupuestario y dependencia de acuerdo a diversos ordenamientos legales tales como la ley orgánica de la administración pública y las disposiciones del decreto aprobatorio del presupuesto de egresos de la federación (PEF).

Como instrumentos de apoyo de la dimensión administrativa existen los catálogos de ramos, dependencias y entidades de la administración pública federal y de las unidades responsables.

La **dimensión económica** permite conocer los insumos y los factores de producción que adquiere o contrata el sector público para llevar a cabo sus actividades de producción de bienes y prestación de servicios, así mismo responde a la pregunta que se plantea sobre ¿qué insumos se compran?.

Para conocer los insumos que se adquieren, se utiliza una clasificación del gasto que lo agrupa en corriente e inversión y lo desglosa en capítulos, conceptos y partidas específicas de gasto.

El instrumento de apoyo que se integró para tal efecto se denomina clasificación por objeto del gasto.

La tercera dimensión es la **funcional** que define el tipo y naturaleza de las actividades gubernamentales y determina hacia donde se dirigen los recursos financieros, cuestionando ¿para qué se gasta?, ¿para lograr qué?.

La dimensión funcional se concretó en la ley de planeación que establece, dentro de un sistema de planeación democrático, la realización de consultas con los diversos sectores de la sociedad para la elaboración de un plan global, programas sectoriales y regionales que estipulen los objetivos, estrategias y políticas para el desarrollo económico y social del país y orienten las actividades del sector público. El instrumento de apoyo que se utiliza es el catálogo de categorías programáticas de la administración pública.

Las dimensiones administrativa y económica se encuentran consolidadas y el uso de sus instrumentos sirve para la elaboración y seguimiento del ejercicio del gasto público. En lo que se refiere a la dimensión funcional, se expresa a través de una estructura programática que permite definir los objetivos, responsabilidades y nivel de participación de las unidades ejecutoras del sector público e identifica los resultados e impacto socioeconómico que se deriva de la aplicación de las políticas públicas y se traducen en la producción de bienes y servicios que demanda la sociedad.

## **II.2.- PROCEDIMIENTO DEL EJERCICIO PROGRAMÁTICO-PRESUPUESTAL**

El procedimiento que se realiza para la elaboración y ejecución del gasto público está compuesto por varias fases que se describirán en los siguientes apartados.

### **II.2.1.- LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS OPERATIVOS ANUALES**

Los programas operativos anuales (POA) son el instrumento que traduce los lineamientos generales establecidos por el plan nacional de desarrollo (PND) y en programas sectoriales

(PS), en objetivos y metas concretas a desarrollar en el corto plazo (un año) por las dependencias de la administración pública federal<sup>10</sup>.

La SHCP emite algunos lineamientos para la elaboración y seguimiento de POA, los cuales tienen como principal objetivo fortalecer los mecanismos del ejercicio y seguimiento del gasto público y vigilar que exista congruencia entre la ejecución de los programas sectoriales, especiales, actividades institucionales y proyectos y el recurso presupuestario de las distintas dependencias; son la herramienta que permite elevar el nivel del cumplimiento de las metas y objetivos definidos por la dependencia.

Los programas operativos anuales permiten registrar la ejecución de un plan de manera que puedan comprobarse continuamente los resultados obtenidos con los planes iniciales y tomar las medidas necesarias para asegurar que se realicen los objetivos, sirven de marco de orientación, definición y coordinación de los programas sectoriales, objetivos específicos y metas, que se concretan en el presupuesto de egresos de la federación, no se limita a señalar únicamente el monto de los recursos que se requieren para llevar a cabo las actividades programadas, sino también expresa las líneas generales, prioridades para la asignación y uso de los recursos y metas que se esperan alcanzar.

Como ya se mencionó para 1997 la SHCP fortalece el sistema de medición y evaluación de la gestión pública, basándose en el establecimiento de indicadores estratégicos que permitan: *“evaluar los resultados de la gestión en términos de calidad, costos y servicios, medir los efectos que sus acciones tienen en la sociedad y asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales”*, lo que permite contar con un sistema que mide por resultados y no por actividades.

Los indicadores son los parámetros utilizados para medir el logro de los objetivos de los programas gubernamentales o actividades institucionales a través de las cuales las dependencias dan cumplimiento a su misión y a los objetivos encomendados, como se muestra en la figura 7.

---

<sup>10</sup> Curso taller sobre la implantación de la reforma al sistema presupuestario en las dependencias del gobierno federal, la consolidación de la nueva estructura programática y el desarrollo del sistema de evaluación del desempeño.

Los objetivos específicos de los indicadores son:

- Analizar el desempeño de las dependencias vinculándolas con el cumplimiento de sus objetivos.
- Evaluar sistemáticamente el costo de los servicios públicos, su calidad e impacto social.
- Verificar que los recursos públicos se utilicen con honestidad, eficacia y eficiencia.
- Establecer compromisos e informar sobre el cumplimiento a la comunidad
- Detectar y prevenir desviaciones que impidan el logro de los objetivos

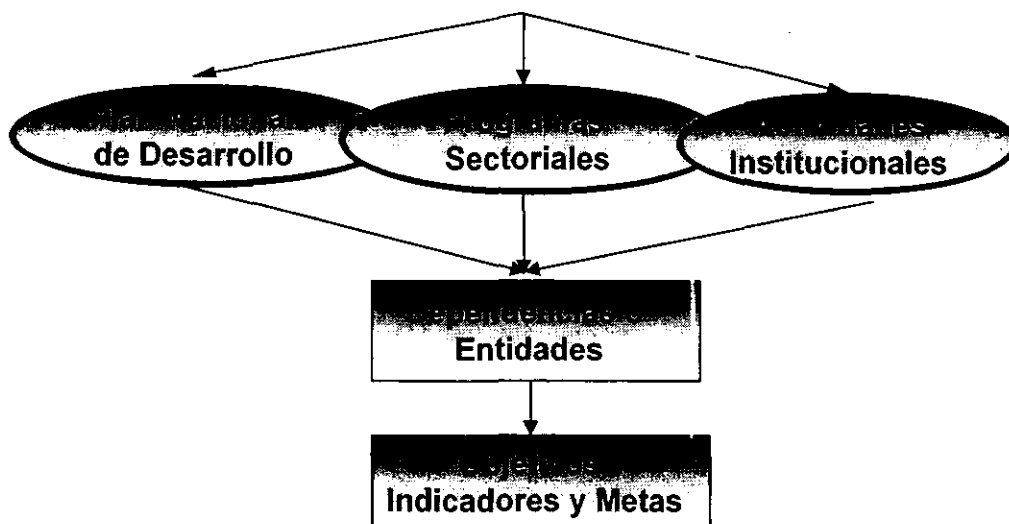
Los indicadores son la base de un sistema de evaluación y monitoreo en la ejecución de las tareas gubernamentales, que proporciona a los funcionarios y al personal operativo información clave para el éxito de la gestión.

A través de la evaluación por indicadores podemos medir por resultados y no por alcance de metas y dar respuesta a tres preguntas principalmente:

- ¿Se lograron los objetivos y las metas del programa?
- ¿Que actividades requieren mayor atención para lograr un mejor desempeño?
- ¿Se justifica el gasto actual en el programa? ¿Debe ampliarse el presupuesto?

**FIGURA 7**

**POLITICAS GUBERNAMENTALES**



\* Descripción del nuevo esquema de control de las actividades que realizan las dependencias, con base en la elaboración de indicadores estratégicos definidos para dar cumplimiento al Plan Nacional de Desarrollo y Programas Sectoriales.

Para especificar con mayor precisión los indicadores, existen diferentes tipos de acuerdo al nivel de operación que miden, mismos que se muestran en la figura 8:

- *Estratégicos.*- Miden el cumplimiento de objetivos estratégicos
- *Proyectos.*- Miden la contribución del proyecto al logro de objetivos.
- *Gestión.*- Miden el cumplimiento de funciones o actividades encomendadas
- *Servicios.*- Miden la calidad de los servicios

También existen varias dimensiones:

- *Impacto:* Logro de objetivos estratégicos
- *Cobertura:* Alcance de la población o universo objetivo atendido.
- *Eficiencia:* Productividad de la gestión respecto a los recursos utilizados
- *Calidad:* Satisfacción de los clientes con los atributos del servicio.
- *Alineación de recursos:* Congruencia entre los recursos requeridos y aprobados (en volumen y tiempo).

Para llevar el seguimiento del avance de los indicadores, la SECODAM creó un sistema de monitoreo que permitirá evaluar el cumplimiento de las metas, considerando:

- Clave programática a la que se asocian.
- Factores críticos de éxito.
- Nombre del indicador.
- Fórmula de cálculo (siempre es un cociente).
- Metas a alcanzar mensualmente y,
- Tipo de indicador.

El proceso global que se realiza para definir los indicadores se muestra en la figura 9 a través del siguiente esquema de formulación:

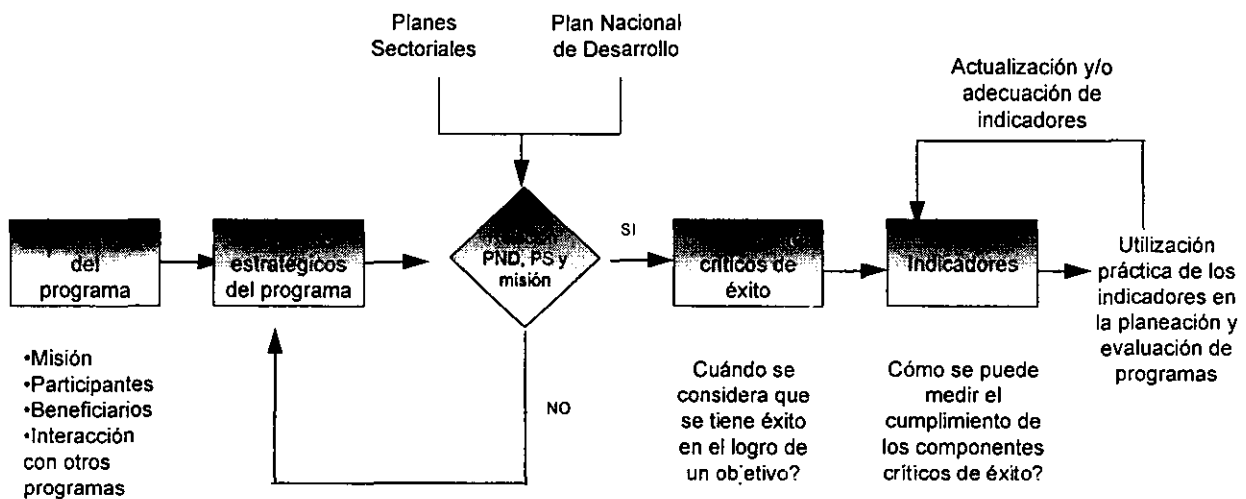
- 1.- Definir los campos de acción conforme al programa sectorial al que corresponde, se define la misión de la dependencia, sus objetivos estratégicos y sus participantes.
- 2.- Definir claramente el objetivo estratégico que se desea alcanzar.
- 3.- Evaluar si los objetivos cumplen con el PND, PS y misión de la dependencia, si no se regresa a identificar el paso 1.
- 4.- Si los objetivos si corresponden, se identifican factores críticos de éxito
- 5.- Se formulan los indicadores.
- 6.- Se miden periódicamente y se utilizan para evaluar el cumplimiento del programa por parte de la dependencia.

**FIGURA 8**  
**TIPOS DE INDICADORES**



\* Pirámide de tipos de indicadores para la evaluación de las actividades realizadas por las dependencias.

**FIGURA 9**  
**PROCESO GLOBAL PARA DEFINICIÓN DE INDICADORES**



\* Proceso que a partir de 1998 realizan las dependencias públicas para la elaboración de los indicadores de desempeño que son reportados a SECODAM y SHCP.

## **II.2.2.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PROGRAMÁTICO-PRESUPUESTAL**

El proceso de programación–presupuestación es elaborado cada año e inicia con la fase de *programación* de lo que se pretende realizar, su marco de actuación está dado por el plan nacional de desarrollo(PND), los programas sectoriales(PS), los programas institucionales y el programa de modernización administrativa (PROMAP); mismos que definen los objetivos a cumplir, las políticas y las estrategias; para esta etapa las Direcciones Generales de Programación y Presupuesto, deben recabar los anteproyectos de presupuesto sectorial, considerando la definición de programas sectoriales, actividades institucionales, proyectos, objetivos específicos, metas por actividad institucional, definición de indicadores y asignación de prioridades de cada proyecto de las unidades administrativas; esta etapa se denomina **“Anteproyecto Programático Sectorial”**.

La *presupuestación* se formulan con base en la demanda global y específica de servicios, teniendo como base los costos integrales e históricos y el efecto de inflación, de acuerdo a los datos emitidos por el Banco de México, esta etapa permite definir prioridades para la asignación de recursos a fin de distribuirlos por paquetes de decisiones, metas y objetos de gasto, con la participación de las unidades administrativas, calculando los costos unitarios de cada una de las metas y considerando la racionalización de los recursos, a ésta etapa se le llama **“Proyecto de Programación - Presupuestación Sectorial” (PPS)** y se presenta en 2 versiones: la ideal y la ajustada al techo asignado por la SHCP.

La SHCP da a conocer a la dependencia el monto de su techo financiero para distribuirlo en las distintas unidades administrativas que lo integran; con apego a los paquetes de decisión definido con anterioridad, en esta etapa es necesario considerar aspectos tales como:

- Definir los alcances de programas sectoriales y actividades institucionales.
- Analizar insuficiencias y limitaciones; con base en las acciones no realizables dado el techo asignado y determinando los efectos que generan las limitaciones presupuestales para los programas de trabajo.
- Negociar con la SHCP el incremento de techos con base en el análisis de insuficiencias y limitaciones.
- Integrar el programa de presupuesto y someterlo a consideración del titular de la dependencia para lo ajustes que éste señale e integrar todos los proyectos para la conformación final del sector, por programa sectorial, especial, actividad institucional, proyecto y unidad responsable.

- Requisar los formatos que solicita la SHCP considerando la información de las unidades administrativas y de las dependencias del sector.
- Autorización del titular de la dependencia; una vez integrados los anteproyectos de presupuesto de las unidades administrativas en los formatos y archivos establecidos.

Los productos de esta etapa son: el programa operativo anual (POA) y el anteproyecto de presupuesto sectorial (APS) definitivos, los cuales se entregan a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para su autorización.

Con los niveles presupuestales definidos se integra el proyecto final de programación-presupuestación, el cual contiene el calendario presupuestal vinculado a los indicadores y metas definidos por la dependencia y se envía a la SHCP para su integración al Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF), que consolida los proyectos finales de las dependencias administrativas centrales y se presenta a la H. Cámara de Diputados, una vez aprobado el proyecto éste es publicado en el diario oficial de la federación (DOF) y comunicado a las unidades administrativas de la dependencia, definiendo claramente la estructura programática y señalando los gastos etiquetados a fin de que se proceda a distribuir entre proyectos y conceptos de gasto. Este proceso se denomina "**Reprogramación presupuestal**".

En este momento la dependencia está lista para dar inicio a la etapa del *ejecución* programático y presupuestal, respetando la normatividad emitida por la SHCP e implementando mecanismos que permitan realizar con eficiencia, eficacia y transparencia el cumplimiento de metas de los indicadores, los objetivos y las disposiciones establecidas en el presupuesto de egresos de la federación.

Por último se realiza el *control y evaluación* del ejercicio realizado de forma mensual, para definir alternativas de acción que corrijan las posibles desviaciones.



### **II.2.3.- MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL EJERCICIO DEL GASTO EN LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL.**

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público como dependencia globalizadora ha desarrollado diversas acciones a fin de que el ejercicio del gasto público, se realice dentro de un marco de austeridad, racionalidad y disciplina presupuestal, para tal efecto esta Secretaría emitió el **“Manual de Normas y Procedimientos para el Ejercicio del Gasto de la Administración Pública Federal”** que pretende dar eficiencia, agilidad y flexibilidad al ejercicio del gasto para el seguimiento y control adecuados de la gestión presupuestaria, éste es publicado en el “Diario Oficial de la Federación ” cada año.

Para 1998 éste incorpora un proceso de reforma al sistema presupuestario, basándose en las disposiciones del plan nacional de desarrollo (PND), programa de modernización de la administración pública (PROMAP) y en la ley orgánica de la administración pública federal (LOAP), contiene disposiciones normativas destinadas a implantar un sistema de planeación, programación y presupuestación desde una perspectiva estratégica e integral, que permita lograr una mayor simplificación en las actividades de las dependencias, elevar la eficiencia, eficacia y control del gasto bajo una regulación que permita evaluar la aplicación de los recursos federales, presentar de forma clara y transparente los trámites que se requieren para la ejecución eficaz del gasto, eliminar procedimientos innecesarios e instancias inútiles de decisión, incorporar el manejo de indicadores, definir la desregulación de la normatividad presupuestaria, la optimización de las operaciones de la TESOFE (Tesorería de la Federación) y concentración de la información presupuestal, financiera y contable de la administración pública federal.

El manual constituye un instrumento de apoyo para los servidores públicos responsables del ejercicio presupuestario, debido a que define las disposiciones necesarias para erogar el presupuesto autorizado de acuerdo con los criterios de disciplina, austeridad y racionalidad en el gasto, además de enfatizar la regulación y evaluación en la aplicación de los recursos asignados; sin embargo las dependencias a través de su área DGPP, tienen la responsabilidad de recibir este documento y con base en él, establecer las disposiciones de carácter interno por medio de la elaboración de un manual apropiado a las necesidades del sector que le corresponda, en el cual deben considerar:

- Jerarquización de programas.
- Promoción del uso racional del recurso.

- Estimación de costos.
- Planes y programas a realizar para cumplir con la misión de la dependencia.
- Definir estrategia, acciones y metas para alcanzar los planes acordados.
- Normas y disposiciones no establecidas en el manual de normas para el ejercicio del gasto de la SHCP.

#### **II.2.4.- CLAVE PRESUPUESTARIA**

La clasificación de los egresos públicos en términos administrativo, funcional - programático y económico, se logran a través de la clave presupuestaria, ésta permite disponer de un código para identificar la información del presupuesto de egresos de la federación y constituye un instrumento fundamental para el control, seguimiento y evaluación del gasto público.

A partir de 1998, la clave presupuestaria se integra de catorce componentes, mismos que están reflejados en el cuadro 6, éstos tienen como objeto identificar conceptos que permitan proporcionar un mayor control del gasto público.

Para homogeneizar y sistematizar el registro de los elementos de la clave presupuestaria se definen algunos criterios:

a) Los componentes de orden administrativo (**ramo, unidad responsable y unidad ejecutoria**) se deben apegar a las claves que al afecto se determinen en los catálogos de ramos, dependencias y entidades de la administración pública federal y de unidades responsables y ejecutoras del presupuesto del gobierno federal.

b) Las categorías programáticas (**función, subfunción, programa sectorial, programa especial, actividad institucional y proyecto**) se deben ajustar a las claves que se acuerden en la etapa de concertación de estructuras programáticas de cada dependencia.

c) El componente **proyecto** identifica tanto los proyectos insitucionales como los proyectos de inversión que se acuerdan en la etapa de concertación de estructuras prográmaticas, éste se distingue por el primer dígito con las siguientes claves: **I** proyecto institucional, **K** proyecto de inversión y **N** cuando no se identifique un proyecto; y los siguientes tres dígitos del campo corresponden al número consecutivo entre 001 y 999 y cuando no se identifique un proyecto los tres siguientes dígitos serán invariablemente 000.

d) El **objeto del gasto** corresponde a los números que identifican capítulos, conceptos y partidas de la clasificación por objeto del gasto, de acuerdo con el nivel de agregación de las asignaciones del presupuesto y de su ejercicio.

e) Los demás componentes de la clave presupuestaria (**tipo de gasto, gasto con destino específico y fuente de financiamiento**) se registran conforme a los lineamientos específicos que se detallan:

➤ **Tipo de Gasto:** agrupa las asignaciones conforme a la naturaleza económica que les da origen, de acuerdo con las siguientes claves:

- 1 Gasto corriente.
- 2 Gasto de capital diferente de obra pública.
- 3 Gasto de obra pública.
- 4 Participaciones, estímulos fiscales y aportaciones en referencia a los ingresos participables.

➤ **Gasto con destino específico:** identificará las asignaciones presupuestarias asociadas a propósitos específicos, de acuerdo con las siguientes claves:

- 0 Gasto no etiquetado.
- 1 Aportaciones a seguridad social.
- 2 Compensación garantizada de sueldos a servidores públicos superiores y mandos medios.
- 3 Cuotas a organismos internacionales.
- 4 Gasto de comunicación social del Gobierno del Gobierno Federal y uso del tiempo oficial.
- 5 Programa de Desarrollo Social y Productivo en Regiones de Pobreza.
- 6 Gasto federalizado.
- 7 Previsiones de servicios personales.

➤ **Fuente de financiamiento:** identifica el origen de los recursos que financian la asignación y/o el ejercicio presupuestario conforme a las siguientes claves:

- 1 Recursos fiscales.
- 2 Gasto financiado con recursos del Banco Interamericano de Desarrollo y del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BID-BIRF).
- 3 Contraparte nacional.

### II.2.4.1- CLASIFICADOR POR OBJETO DEL GASTO

La clasificación por objeto del gasto es un listado que ordena e identifica en forma genérica, homogénea y coherente, por grupos agregados en capítulos, conceptos y partidas, la demanda gubernamental de los recursos: humanos, materiales y financieros; facilita la operación del presupuesto y precisa la composición de los gastos necesarios para el cumplimiento de las actividades programadas, así como identifica los bienes y servicios requeridos por las dependencias.

**CUADRO 6**  
**CLASIFICADOR POR OBJETO DEL GASTO**

| CAMPO  | ABREVIATURA | TAMANO |
|--|-------------|--------|
| <b>Año.</b> Identifica el año vigente al ejercicio presupuestal.   | A           | 1      |
| <b>Ramo.</b> Registra el ramo presupuestario de la dependencia.  | RA          | 2      |
| <b>Unidad Responsable.</b> Área administrativa facultada para llevar a cabo las actividades que conduzcan al cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en los programas de una dependencia. Perteneciente a la estructura orgánica básica de la dependencia.  | UR          | 3      |
| <b>Unidad Ejecutora.</b> Unidades responsables de la ejecución, vigilancia y alcance de los objetivos y metas con los recursos y costos previstos.   | UE          | 2      |
| <b>Función.</b> Acción del sector público para el cual se aplica la asignación presupuestaria correspondiente.   | F           | 2      |
| <b>Subfunción.</b> Mayor detalle del campo de acción de la función.  | SF          | 2      |
| <b>Programa Sectorial.</b> Relaciona la asignación presupuestaria con los programas sectoriales que establece el PND.  | PS          | 2      |
| <b>Programa Especial.</b> Conjunto de actividades que se orientan de manera integral a resolver un problema específico, con el propósito de concretar y alcanzar los objetivos de los programas sectoriales.   | PE          | 3      |
| <b>Actividad Institucional.</b> Sintetiza el quehacer de las unidades ejecutoras de los servicios públicos para dar cumplimiento a su misión.  | AI          | 3      |
| <b>Proyecto.</b> Los proyectos institucionales, permiten registrar propuestas concretas para mejorar una actividad institucional, un producto o la prestación de un servicio. Los proyectos de inversión, identifican las acciones para aumentar y/o mejorar el flujo de productos y/o servicios, incrementan el activo fijo (obra). | PY          | 4      |
| <b>Objeto del Gasto.</b> Identifica en los distintos niveles de agrupación (capítulo, conceptos, partida), los insumos que adquieren.  | PARTIDA     | 4      |
| <b>Tipo de Gasto.</b> Relaciona la adquisición de insumo con la naturaleza económica de las erogaciones.   | TG          | 1      |
| <b>Gasto con Destino Específico.</b> Permite registrar el destino específico que tienen algunas asignaciones presupuestarias.  | GE          | 1      |
| <b>Fuente de Financiamiento.</b> Identifica el origen de los recursos con lo que se financia la asignación presupuestaria respectiva.  | FF          | 1      |

\* Elementos básicos de la nueva clave presupuestaria, mediante la cual las dependencias públicas controlan el ejercicio del presupuesto y realizan el gasto; la fuentes de datos es el clasificador por objeto del gasto emitido por la SHCP.

En tal sentido es la base para consolidar, bajo criterios uniformes y homogéneos, los diversos insumos, recursos humanos, materiales y financieros utilizados para alcanzar los objetivos y metas establecidos.

La clasificación por objeto del gasto está dividida en:

1. **Gasto Corriente:** Conjunto de erogaciones destinadas a la adquisición de bienes, servicios y otros gastos diversos que realizan las dependencias y entidades de la administración pública federal, para atender la operación de sus unidades productoras de bienes o prestadoras de servicios.
2. **Gasto de capital:** Erogaciones en bienes, servicios y otros gastos diversos destinados a incrementar los activos fijos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

La estructura de la clasificación por objeto del gasto se forma de varios elementos definidos en el cuadro 7.

**CUADRO 7**

| NIVELES DE DESAGREGACIÓN DEL CLASIFICADOR POR OBJETO DEL GASTO |  |
|--|--|
| <b>Capítulo</b>  | 2000 Materiales y suministros              |
| <b>Concepto</b>  | 2100 Materiales y útiles de administración |
| <b>Partida</b>   | 2101 Materiales y útiles de oficina        |

\*Descripción de los niveles de desagregación del clasificador por objeto del gasto; así como de los componentes que se identifican a través de la partida presupuestal.

**Capítulos:** es el nivel más agregado y genérico para ordenar de forma homogénea los bienes y servicios requeridos por el Gobierno Federal, para la consecución de sus objetivos y metas, este nivel de agregación permite realizar el análisis de la planeación nacional, como se muestra en el cuadro 8.

**Conceptos:** Son subconjuntos homogéneos ordenados, producto de la desagregación de los bienes y servicios contemplados en cada capítulo, para la identificación de los recursos y su relación con los objetivos y metas programadas.

**Partidas:** Son elementos que describen a los bienes o servicios de un mismo género, requeridos para la consecución de los programas y metas autorizados, cuyo nivel de agregación permite su cuantificación monetaria y contable.

**CUADRO 8**  
**CAPÍTULOS DE GASTO**

| Código | Descripción                              | Nivel de Agregación |
|--------|--|---------------------|
| 1000   | Servicios Personales                     | Corriente           |
| 2000   | Materiales y suministros                 | Corriente           |
| 3000   | Servicios Generales                      | Corriente           |
| 4000   | Ayudas, subsidios y transferencias       | Corriente y capital |
| 5000   | Bienes muebles e inmuebles               | Capital             |
| 6000   | Obra Pública                             | capital             |
| 7000   | Inversión financiera y otras erogaciones | Corriente y capital |
| 8000   | Participación de ingresos federales      | No se determina     |
| 9000   | Deuda pública                            | Corriente y capital |

\* Nivel más agregado en el que las dependencias clasifican sus gastos (capítulos de gasto).

### **II.3. RUBROS DEL EJERCICIO PROGRAMÁTICO-PRESUPUESTAL**

Los objetivos y estrategias de política económica del gobierno federal se encuentran definidos en el plan nacional de desarrollo, los programas operativos anuales y el presupuesto de egresos de la federación, que en materia de presupuestación, control y manejo de los fondos federales rigen la actividad cotidiana de las operaciones del ejercicio del presupuesto que realizan las dependencias, en la consecución y alcance de las metas previamente establecidas en su programa operativo anual.

Para el ejercicio de los recursos presupuestales, las dependencias establecen controles y registros de las distintas etapas que siguen los recursos del presupuesto, las cuales consisten en: asignación original (autorización presupuestal), modificaciones presupuestales y programáticas que incrementan o disminuyen las cifras programadas en la asignación original o que sólo modifican la composición de las mismas, erogación y compromiso de recursos.

A continuación se detallaran cada una de estas etapas.

### **II.3.1.- AUTORIZACIÓN PRESUPUESTAL**

Es la etapa inicial del ejercicio presupuestal y programático, consiste en la autorización de la ejecución de programas sectoriales, programas especiales, actividades institucionales y proyectos, considerados por las dependencias en sus programas operativos anuales (POA), donde señalan las metas y los objetivos que pretenden alcanzar durante el ejercicio fiscal; así como la aprobación de los recursos destinados a cubrir las erogaciones previstas y estimadas por las unidades administrativas para las erogaciones que según el objeto del gasto les corresponde.

Según su definición tradicional es el "importe consignado en el Presupuesto de Egresos de la Federación aprobado por la H. Cámara de Diputados."

Las irregularidades y deficiencias en el manejo del ejercicio presupuestal por parte de las unidades responsables, dan inicio en esta etapa al definir la "**asignación original**" debido a que, una vez aprobado el Presupuesto de Egresos de la Federación por la H. Cámara de Diputados, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público lo remite a la Dirección General de Programación y Presupuesto, área que se encarga de su distribución a las diferentes unidades administrativas y dependencias del sector que dependen de la misma, a través de un oficio denominado "**autorización presupuestal**" al cual se anexa la distribución del gasto por clave presupuestal a nivel concepto, así como la calendarización del presupuesto para su erogación, misma que muchas veces varía de la que se solicitó a la SHCP, razón por la cual las áreas inician la recalendarización de sus presupuestos y redefinición de metas.

### **II.3.2.- ASIGNACIÓN MODIFICADA**

Las afectaciones presupuestarias consisten en la modificación programática-presupuestal que se realiza durante el ejercicio fiscal al presupuesto original y las metas definidas en el presupuesto de egresos de la federación, sirven para aumentar o disminuir las metas y los recursos estimados y modificar el calendario de gasto, con el objeto de permitir un mejor cumplimiento de los objetivos definidos por las dependencias. Estas modificaciones se llevan a cabo mediante un documento oficial denominado "**Oficio de Afectación Presupuestaria**", el cual se clasifica en 3 tipos:

1. Internas absolutas
2. Internas con notificación
3. Externas

Las adecuaciones **internas absolutas** no requieren autorización de la SHCP, estas son autorizadas por las DGPP de cada dependencia y consiste en traspasos de recursos entre partidas del mismo concepto de gasto, considerando la misma unidad responsable, actividad institucional y proyecto.

Las **internas con notificación** no requieren autorización de SHCP; sólo se informan a la misma para llevar control a nivel detalle, éstas consisten en traspasos entre: unidades responsables, actividades institucionales y proyectos.

Las **externas** requieren autorización de la SHCP y consisten en traspasos entre: ramos, programas sectoriales y especiales, funciones y subfunciones, capítulo 1000, etc., para solicitar este tipo de afectaciones es necesario elaborar un dictamen que justifique el movimiento de recursos y su impacto en las metas; tanto la afectación como el dictamen se envían a la unidad de política y control presupuestal de la SHCP para su aprobación e incorporación en el sistema integral de control presupuestario.

Las afectaciones presupuestales regularmente se derivan de contingencias o imprevistos no contemplados en el PEF y pueden ser de diversos tipos, como se muestra en el cuadro 9.

**CUADRO 9**  
**TIPOS DE AFECTACIONES PRESUPUESTALES**

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <b>Ampliación Presupuestaria</b> | Es la modificación en aumento a una clave presupuestaria ya existente, la cual puede ser líquida <sup>11</sup> o compensada <sup>12</sup> .   |
| <b>Reducción Presupuestaria</b>  | Es la modificación en disminución a una clave presupuestaria ya existente, la cual puede ser líquida o compensada.  |
| <b>Adición Presupuestaria</b>    | Es la clave presupuestaria con su respectiva asignación, creada con posterioridad a la asignación del presupuesto de egresos de la federación, existen dos tipos: líquidas y compensadas. |

Las unidades administrativas solicitan sus afectaciones presupuestales a la DGPP de la dependencia, la cual se encarga de validar la normatividad establecida por la SHCP, clasificar las afectaciones y en su caso autorizar los movimientos y/o enviar a la SHCP para su

<sup>11</sup> Líquidas : Incremento o decremento a la asignación de una o varias claves presupuestales que pueden alterar el presupuesto de la dependencia.

<sup>12</sup> Compensadas : Son movimientos compensados entre ampliaciones y adiciones y la reducción respectiva, estas no alteran el presupuesto de la dependencia, sólo la composición del mismo.



autorización; la DGPP tiene la responsabilidad de comunicar el estado de su trámite a las unidades administrativas.

La asignación modificada es la operación algebraica que resulta del importe de la asignación original, más el monto de las ampliaciones presupuestales, menos las reducciones autorizadas, se considera como "...las variaciones que afectan al presupuesto original autorizado durante su ejercicio, las cuales se sustentan en un proceso de modificaciones programático-presupuestal", denominando también asignación neta o presupuesto modificado, por ser producto de la relación existente entre la asignación original y las afectaciones presupuestales.

### **II.3.3.- COMPROMISO PRESUPUESTAL**

Existen 2 formas de etiquetar el recurso presupuestal para comprometerlo, con la finalidad de no desviar el recurso hacia otros gastos:

- **Solicitud de Compra.-** Se realiza cuando se desea adquirir un bien para etiquetar los compromisos presupuestales que generen los pedidos, impactando directamente en el calendario de pago de manera previa a su ejercicio, es decir el recurso presupuestal de los pedidos no debe distraerse de su destino.
- **Contrato.-** Se realiza cuando se desea adquirir un servicio de mantenimiento, arrendamiento, estudios, etc, para etiquetar los compromisos presupuestales que generen los contratos, impactando directamente en el calendario de pago de manera previa a su ejercicio, al igual que los pedidos el recurso presupuestal de los contratos no debe distraerse de su destino y requiere autorización del área jurídica de la dependencia.

Este tipo de documentos cada vez han incrementado, debido al artículo 82 de la LAOP donde se especifica que a lo más el 20% del presupuesto debe ser erogado mediante adjudicación directa y el 80% mediante licitaciones públicas o excepción.

### **II.3.4.- EJERCICIO PRESUPUESTAL**

Es la etapa más importante del ejercicio del presupuesto y consiste en el pago de las erogaciones que realizan las unidades administrativas con los recursos presupuestales que les son asignados para el logro de las metas y objetivos previamente considerados en sus programas operativos anuales. Para que las DGPP puedan autorizar el pago de un trámite

deben considerar que las facturas o documentos comprobatorios cumplan con los requisitos fiscales necesarios. En general las DGPP contemplan varias formas de ejercer el presupuesto:

- **Pago de servicios personales.-** Se refiere a los pagos correspondientes a las nóminas de los empleados de la dependencia de base o por honorarios.
- **Anticipos de recursos.-** Son recursos solicitados por las unidades administrativas para cubrir compromisos no planeados; son considerados en los registros presupuestales y contables como recursos ejercidos, mismos que se soportan únicamente con los oficios de solicitud remitidos por las unidades, este recurso debe ser comprobado en el transcurso del ejercicio al que correspondan, mientras tanto el funcionario queda como deudor diverso.
- **Recuperación de gastos.-** Son la recuperación de los pagos de erogaciones realizadas por cada unidad administrativa para el logro de sus metas.
- **Comisiones oficiales.-** Son pagos de pasajes y viáticos para los funcionarios de la dependencia que realiza alguna comisión al extranjero o al interior del país, con la finalidad de cumplir con un objetivo específico para el logro de las metas programadas.
- **Pago a contratos y/o pedidos realizados.-** Pagos parciales o totales de las facturas de servicios o bienes adquirido por la dependencia para el cumplimiento de sus funciones y el logro de sus metas, puede ser mediante un contrato (servicio) o solicitud de compra (bien).
- **Fondo Rotatorio.-** Son los pagos correspondientes a las erogaciones realizadas con el fondo rotatorio asignado a cada unidad administrativa para agilizar las erogaciones presupuestales necesarias para el logro de sus metas, las áreas pagan de su fondo rotatorio y posteriormente realizan el trámite ante la DGPP para su recuperación.

Cabe mencionar que todos estos movimientos deben ser realizados con disponibilidad presupuestal y deben ir vinculados con el avance de cumplimiento en metas; todo movimiento de recurso que sea erogado debe tener un fin mismo que es notificado a las entidades reguladoras cada mes.

Todas estas erogaciones son relacionadas en una **“Cuenta por Liquidar Certificada (CXLC)”** que es el documento comprobatorio único utilizado por el gobierno federal para liquidar las adquisiciones de bienes, servicios, obras, servicios personales, etc a los proveedores, empleados y demás beneficiarios. Permite la captación oportuna de la información referente al gasto previo al pago y a su liquidación. Su propósito es sustituir la presentación de los diversos documentos comprobatorios (facturas, notas, etc) en la TESOFE y oficinas pagadoras (Bancos) facilitando de esta manera el pago oportuno al beneficiario.

Existe también el documento llamado **“Cuenta por Liquidar de Operación Ajena”** que es donde se notifican los impuestos o cargos realizados en el presupuesto ejercido a la TESORERIA (ISR, IVA, etc)

Cuando las dependencias detectan irregularidades de los datos de las CXLC registradas, contabilizadas y pagadas, deben elaborar un **“Oficio de rectificación”** en donde señalen en “dice” y “debe decir” de la clave presupuestal, para indicar el error y la corrección correspondiente, este debe enviarse a la TESOFE.

También existe el documento múltiple llamado **“Reintegro”**, cuya función es bonificar a la clave presupuestaria el recurso que no fue erogado, cuando el pago haya sido reportado a través de una CXLC.

Todos estos documentos son incorporados en el registro contable de la dependencia, quien debe generar pólizas contables para después emitir los informes trimestrales y la cuenta pública al final del año fiscal.

De forma similar a la del presupuesto ejercido, las unidades responsables deben enviar un oficio a la DGPP reportando el alcance de metas programadas y/o objetivos y su correspondencia con el presupuesto ejercido, con el objeto de tener todos los elementos necesarios para analizar las posibles desviaciones presentadas entre el presupuesto ejercido y las metas alcanzadas; en caso de no cumplir con las metas se debe dar una explicación a las variaciones, problemáticas que enfrenten y logros que alcanzaron en ese periodo por línea estratégica.

#### **II.3.4.-DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL**

Durante el ejercicio se concibe al presupuesto disponible como el saldo del presupuesto modificado, menos el importe del presupuesto comprometido y ejercido; a un periodo determinado, para la SHCP el presupuesto disponible debe considerar las economías y ahorros presupuestales, mismas que deben remitirse a la Tesorería de la Federación o justificarse ante la SHCP.

Las DGPP deben dar seguimiento al presupuesto disponible, ya que una cifra negativa indicará sobregiros presupuestales y una positiva indicará un subejercicio, mismos que deben justificarse o eliminarse en los casos que sea posible.

## **II.4.- EVALUACIÓN PRESUPUESTAL Y PROGRAMÁTICA POR PARTE DE ENTIDADES REGULADORAS**

Las dependencias deben controlar su ejercicio programático-presupuestal, mediante todos los elementos que se describieron anteriormente, con el objeto de tener elementos suficientes para reportar a las entidades reguladoras, como son:

### **Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)**

Dependencia encargada de controlar el ejercicio programático-presupuestal, mediante las ventanillas de:

- **Política Presupuestal:** Encargada de validación, control y autorización de las afectaciones presupuestales, así como de revisar los saldos mensuales con los que cierra la dependencia, su vínculo físico-financiero y la explicación a las variaciones detectadas, misma que es proporcionada por cada unidad administrativa, mediante el sistema integral de información (SII).
- **Tesorería de la Federación:** Encargada de validar y autorizar la radicación de recursos, así como de controlar los pagos a proveedores, empleados, impuestos, etc realizados por la dependencia.
- **Contabilidad Gubernamental:** Encargada de controlar el registro contable de la dependencia.

Los informes más importantes que se entregan a esta dependencia son:

- Situación del presupuesto y avance en metas del cierre mensual, mediante el "sistema integral de información"
- Informes trimestrales de contabilidad
- cuenta de la hacienda pública federal.
- Informe para H. Cámara de Diputados.
- Avance en el programa operativo anual
- Relación de CXLC, oficios de rectificación y reintegros emitidos al mes.

### **Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM)**

Dependencia encargada de auditar continuamente el cumplimiento de la normatividad en el ejercicio del gasto de la dependencia, así como del logro de los objetivos y metas establecidos.

Los informes más importantes que se entregan a esta dependencia son:

- Informe de comisiones internacionales realizadas en el mes
- Avance de indicadores estratégicos
- Solución a las auditorías presupuestales realizadas

Por otra parte las áreas encargadas del control presupuestal de la dependencia elaboran varios informes para el titular y oficial mayor, como son:

- Situación presupuestal y avance en metas del cierre mensual.
- Acuerdos Secretariales.
- Análisis del comportamiento presupuestal.

Todos los informes deben de salir de una fuente única con el objeto de que al realizar la revisión de informes por parte de las dependencias globalizadoras, no se encuentren inconsistencias en la información, por lo que es necesario que las dependencias públicas cuenten con mecanismos integrales y automatizados, que controlen todas las etapas del proceso programático-presupuestal; con el objetivo de contar con una fuente de datos única, eficientar, agilizar y dotar de transparencia el ejercicio presupuestal y tener elementos sencillos y oportunos para reportar los informes solicitados por las dependencias reguladoras.

## **CONCLUSIONES CAPÍTULO II**

Como se puede apreciar en el apartado II.1 de este capítulo, el gobierno se ha preocupado por fortalecer los mecanismos de medición y evaluación de la gestión pública, con el objeto de controlar la estabilidad económica y política del país; estos mecanismos pretenden identificar claramente el avance que se tiene tanto cuantitativamente como cualitativamente; sin embargo a la fecha mediante ellos no se puede identificar el impacto en la sociedad, simplemente se enfocan a medir el cumplimiento de avance en metas y del ejercicio del presupuestal.

Estos cambios, pretenden incorporar una nueva metodología fundamentada en la reforma al sistema presupuestario en los conceptos de calidad total y en un cambio en la cultura de medición y evaluación de la gestión de los servidores públicos, basado en la definición de índices de evaluación, la cual es necesario incorporar en las acciones que realizan todas las áreas del sector público para que puedan tener éxito.

A través de la metodología definida en el apartado II.2.1, el gobierno pretende responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quién gasta y en qué se gasta?
- ¿Qué beneficio obtiene con el gasto?
- ¿Cuánto y cuándo se gasta?
- ¿Se están cumpliendo los objetivos definidos en el plan nacional de desarrollo, programas sectoriales, programas operativos anuales? etc

Mismas que permiten contar con elementos suficientes para implementar algunas medidas de control y evaluación, que eviten las desviaciones del uso de los recursos federales en proyectos no definidos por el gobierno o no prioritarios y evaluar con objetividad el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos para las líneas de acción del gobierno federal.

Considero que esta reforma presupuestaria nos ayudaría a tener mayor control y evaluación de los que se hace, pero hay que tener elementos bien definidos como es la capacidad que tienen las dependencias públicas de solventar la problemática de salud, educación, vivienda, etc de la sociedad.

Aparentemente esta nueva metodología descrita en el apartado II.2 tiene muchas ventajas, sin embargo para que pueda tener éxito, se debe controlar el presupuesto con base en centros de costos, donde se vea reflejado el gasto de operación, servicios personales y otros gastos, de cada uno de los proyectos realizados por el gobierno; sin esto, cualquier evaluación del gasto federal no sería significativa y complicaría la justificación de las desviaciones del ejercicio presupuestal ante la H. Cámara de Diputados.

Otro gran problema detectado en el análisis del proceso, es la desvinculación existente en las áreas internas de control de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (Tesorería de la Federación, Dirección General de Programación y Presupuesto, Contaduría Mayor de Hacienda), mismas que definen lineamientos diferentes para el control del ejercicio del gasto, lo que hace imposible pensar en un proceso integral en las dependencias públicas centrales.

Como se describió en el apartado II.3, el proceso programático-presupuestal que regula el ejercicio en todas las dependencias públicas de la administración central en su fase de control y evaluación del ejercicio, es complicado si no existe una adecuada referencia detallada de todos los movimientos que afectaron el ejercicio del presupuesto y el control del avance y logro de metas; por esta razón se considera necesaria la incorporación de mecanismos sistematizados (manuales y/o computarizados) que sirvan como herramienta de apoyo para las áreas de operación encargadas de la administración del presupuesto, con el objeto de controlar el registro de movimientos programáticos y presupuestales, validar la normatividad, controlar los saldos presupuestales y el avance y logro de metas.

Sin embargo, aprovechando el avance tecnológico que existe actualmente, se pensó en controlar este proceso mediante un sistema automatizado, que sea la fuente única de registro y consulta y tenga integrados todos los procesos que afecten las etapas de programación, presupuestación y contabilidad, permitiendo la explotación de la información para cualquier tipo de análisis definido o requerido por las dependencias globalizadoras y/o los directivos responsables del proceso; así como dote de transparencia el uso de los recursos y permita justificar ante la sociedad los logros alcanzados.

Por esta razón en el siguiente capítulo se describe el proceso que se llevó a cabo en una dependencia del sector central para desarrollar un sistema de registro y control de las distintas fases del proceso de planeación, programación, presupuestación, ejecución, control y evaluación del gasto público federal.

## **FUENTES DE CONSULTA**

Carbajal M. Felipe y Canto G. Oswaldo

**El proceso de programación-presupuestación como instrumento de la planeación para el desarrollo de México.**

Ediciones INAP, México 1985

Roel Rodríguez Santiago

**Estrategias para un gobierno competitivo**

**Cómo lograr administración pública con calidad**

Ediciones Castillo, Monterrey-México 1996

**Clasificador por objeto del gasto**

México – SHCP, 1995

**Cuadernillo del Sistema Integral de Administración Financiera Federal**

México – SHCP (TESOFE), 1998

**Curso taller sobre la implantación de la reforma al sistema presupuestario en las dependencias del gobierno federal.**

**SHCP-Vázquez Nava y Consultores, S. C.**

México, 1999

**Diario Oficial**

Martes 31 de marzo de 1998

México

**Diario Oficial**

31 de Diciembre de 1997

México

**Glosario de términos más usuales en la Administración Pública Federal**

México – SHCP, 1997



**Lineamientos para la formulación de los Programas Operativos Anuales para el presupuesto 1998**

México – SHCP, 1997

**Manual de Normas y Procedimientos para el ejercicio del gasto en la Administración Pública Centralizada.**

México - SHCP, 1998

**Programación, Ejecución y Control del Gasto Público Federal**

Centro de Estudios de Administración Aplicada, México 1996

**Reglamento de la ley de presupuesto, contabilidad y gasto público federal**

De. Porrúa, México 1993

**Revista de Contabilidad Gubernamental**

**Boletín de difusión de la Unidad de Contabilidad Gubernamental e Informes sobre la Gestión Pública para el desarrollo de los sistemas de información sobre las finanzas públicas.**

SHCP- Año I No. 3

Octubre-Diciembre de 1996, México

**Revista de Contabilidad Gubernamental**

**Boletín de difusión de la Unidad de Contabilidad Gubernamental e Informes sobre la Gestión Pública para el desarrollo de los sistemas de información sobre las finanzas públicas.**

SHCP- Año II No. 5

Marzo de 1998, México

**Internet**

Sig@secodam.gob.mx

---

# CAPÍTULO III

## SISTEMA PARA EL CONTROL DEL EJERCICIO PROGRAMÁTICO-PRESUPUESTAL

*Las reformas administrativas no consisten en modificar  
leyes y procedimientos, deben ante todo generar un cambio  
de mentalidad en los servidores públicos.*

*Luis Echeverría*

**Objetivo:** Describir el proyecto de automatización del proceso programático-presupuestal de una Institución Pública de la Administración Central, identificando las etapas que se realizaron para el desarrollo de la aplicación y ejemplificando un caso real.



### **III.1.- PLANEACIÓN FACTOR DE ÉXITO PARA INCORPORAR UN SISTEMA DE CONTROL PROGRAMÁTICO - PRESUPUESTAL.**

Debido a la gran importancia que tiene el proceso programático-presupuestal en las instituciones públicas, no se puede depender de operaciones manuales o juicios subjetivos de la aplicación de la normatividad en el ejercicio del recurso federal; así como de falta de información para una efectiva toma de decisiones; tanto en el ámbito operativo como directivo, debido a que esto da origen a un mal uso de los recursos públicos y a la desviación del logro de objetivos definidos por el gobierno; por lo que se hace necesario implementar un sistema automatizado que permita contar con los elementos suficientes de evaluación y control de la aplicación de los recursos públicos y del logro de las metas y/o alcance de objetivos.

Para desarrollar con éxito un proyecto de este tipo debemos utilizar la planeación, misma que nos permitirá definir los alcances y metas a perseguir, antes de describir como se empleo para este trabajo se darán algunas definiciones del concepto de **planeación**:

- La planeación es el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos. Se ocupa pues, de los medios (cómo se debe hacer?) y de los fines (qué es lo que se tiene que hacer?), según Stephen P. Robbins, en su libro Administración teoría y práctica, 1987.
- La planeación es decir en forma anticipada qué hacer?, cómo hacerlo?, cuándo hacerlo? y quién lo va a hacer?. La planeación llena el vacío que existe entre dónde estamos y a dónde queremos llegar, según Harold Koontz y Gyrill O'donnell, en su libro Principles of Management: An analysis of managerial functions, 1972.

Podemos decir que la planeación es una herramienta indispensable para el éxito de cualquier proyecto, ya que permite:

- Apoyar la toma de decisiones
- Optimizar al máximo el uso de los recursos financieros, materiales y humanos.
- Evitar la duplicidad de trabajo
- Fijar tiempos, alcances y limitaciones y,
- Definir el futuro deseado

Para tener éxito al automatizar un proceso, se deben determinar los objetivos claros a alcanzar, definirlos por escrito y analizar la mejor forma de alcanzarlos; así como hacerlos del conocimiento de toda la organización, con el objeto de contar con el consenso y detectar el impacto que se tendrá en todas las áreas, definiendo las ventajas que se conseguirán con este proyecto. También es necesario especificar los programas de trabajo identificando responsables, tiempos y recursos (materiales, humanos y financieros) con los que se cuenta para lograr el objetivo.

En la etapa de planeación de este proyecto se definieron los alcances esperados entre los cuales los más importantes son:

- Contar con una base de datos con la información registrada de todos los tipos de movimientos requeridos para el proceso programático-presupuestal-contable, que sea la fuente única de consulta para todos los informes.
- Eliminar en el mayor grado posible los registros manuales.
- Soportar la toma de decisiones.
- Interrelacionar la información programática y presupuestal en sus diferentes fases.
- Permitir la migración de la información registrada a una herramienta de data Warehouse que apoye en la oportuna toma de decisiones.
- Incorporar al máximo posible la validación de la normatividad establecida para el ejercicio del gasto.
- Enfocar al personal a la realización de análisis y no a la operación programático-presupuestal.

### **III.2.- LIDERAZGO PARA LA CONSECUCIÓN EXITOSA DEL PROYECTO.**

El liderazgo es un factor crítico para el éxito de un proyecto de desarrollo de sistemas, razón por la cual se describirá como se utilizó durante las fases de análisis y desarrollo de este sistema.

Antes de describirlo es necesario definir que es un líder y que es el liderazgo, "El liderazgo es la acción que ejecuta un líder para la consecución de algún proyecto, un líder es la persona que nos guía, que define objetivos sin perder la visión, se concreta en la eficacia de los resultados, fomenta el respeto mutuo de su equipo de trabajo para que los puntos fuertes de cada uno se conviertan en elementos productivos, cree y confía en el poder de la gente"

Para llevar a cabo este proyecto, se definieron aspectos tales como:

- Propósito y alcance de la aplicación
- Objetivos generales y específicos a perseguir.
- Líneas de acción claras de los objetivos a perseguir en el proyecto
- Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)
- Responsabilidades de cada miembro del equipo
- Beneficios a obtener, etc

Todo esto se elaboró con la finalidad de que el personal que participara en el proyecto, conociera los objetivos que se perseguían, uno de los aspectos importantes que se realizaron fue el de convencer a los directivos, al personal que opera y al equipo de trabajo de los beneficios que se tendrían con la aplicación, realizando un análisis de la situación actual y de las mejoras a obtener, para ello se realizó un análisis de campo con varios sistemas de control presupuestal que se tienen en el sector público y del mecanismo actual de operación de esta dependencia, convenciendo rápidamente de los beneficios que se obtendrían.

En este proyecto se proporcionó libertad al personal asignado para el desarrollo, de elaborar el análisis de la operación y proporcionar ideas que pudieran integrarse al proyecto.

Consideró que uno de los factores que permitió tener éxito en este proyecto, fue el de tener un equipo de gente conocedora de su trabajo, que participará en la toma de decisiones para el cambio, lo que permitió que se involucraran al máximo en el mismo y que se llevará de forma adecuada el liderazgo, consiguiendo el objetivo perseguido.

### **III.3.- CICLO DE VIDA PARA EL DESARROLLO DE LA APLICACIÓN**

Es necesario mencionar que este sistema se desarrolló en una dependencia pública de la administración central y para llevarlo a cabo se realizaron las etapas requeridas para el desarrollo de sistemas especificadas en el capítulo I, así como la definición clara de los objetivos perseguidos con la automatización:

**Objetivo principal:**

Permitir a la DGPP (área encargada de controlar el proceso programático-presupuestal de la dependencia), llevar a cabo el registro, control y evaluación del ejercicio programático-presupuestal de una dependencia, mediante un mecanismo automatizado.

**Objetivos secundarios:**

- Contar con una fuente única de consulta y registro.
- Controlar en el mayor grado posible el ejercicio programático-presupuestal y la validación de la normatividad establecida por las dependencias globalizadoras.
- Almacenar la información suficiente para la emisión de los informes entregados a entidades reguladoras (cuenta pública, informes del SII, estados físico-financieros, etc), así como de análisis internos que permitan tomar decisiones en los casos de desviaciones en el cumplimiento de objetivos.
- Proporcionar elementos suficientes para la toma de decisiones oportuna, que evite las irregularidades en el gasto público y la desviación de los objetivos y metas definidos por la dependencia.
- Controlar el avance programático-presupuestal a nivel regional y central.
- Identificar claramente el estado que guarda cada trámite realizado, durante las diferentes etapas del proceso.

Una vez especificados los objetivos se identificaron cada una de las fases del proyecto de desarrollo:

**III.3.1.-INVESTIGACIÓN PRELIMINAR**

Durante esta etapa se definieron los objetivos y requerimientos de automatización, se identificaron claramente las necesidades de cada una de las áreas, realizando visitas y entrevistas con los usuarios y levantando minutas de los acuerdos, con esto se pudo detectar cuales eran las ventajas de la automatización mismas que se muestran en el cuadro 10.

**CUADRO 10**

**DIFERENCIAS ENTRE EL CONTROL MANUAL Y EL AUTOMATIZADO**

| Manual  | Automatizada   |
|---|--|
| Falta de control en los pagos realizados; así como en los saldos afectados lo que ocasiona toma de decisiones bajo incertidumbre. | Control y registro de los pagos, así como de los saldos anuales, acumulados y mensuales de la información de todos los tipos de presupuesto. |
| Cargas de trabajo excesivas y por consecuencia áreas demasiado robustas   | Reducción de cargas de trabajo y enfoque del personal a trabajos analíticos  |
| Tiempos de respuesta inoportunos (pagos en 15 días) y generación de estado del ejercicio (1 mes).                                 | Reducción en tiempos de respuesta, pagos en 48 hrs e informes presupuestales en 30min.   |
| Validación subjetiva de la normatividad   | Validación objetiva de la normatividad   |
| Información poco confiable y oportuna   | Información confiable y oportuna   |
| No se puede analizar la información en varias presentaciones  | Explotación de la información en diferentes presentaciones, para la efectiva toma de decisiones a todos los niveles.                         |

\* Diferencias existentes entre un control manual y un control automatizado, para la ejecución del ejercicio programático-presupuestal de las dependencias públicas.

**III.3.2.-DETERMINACIÓN DE REQUERIMIENTOS**

En esta etapa se identificaron los requerimientos humanos, materiales y económicos, solicitados para llevar a cabo el proyecto:

➤ **Requerimientos humanos**

Es necesario mencionar que el proyecto se realizó con el personal de informática de la dependencia pública, mismo que estaba integrado por:

- 1 Director de área (líder de proyecto)
- 2 Subdirectores (analista sr.)
- 5 Jefes de departamento y operativos (analistas jr. y programadores)

cada persona tenía bien definido el papel a jugar en el proyecto y conocía perfectamente el impacto de su módulo con respecto a todo el sistema.

➤ **Requerimientos materiales**

Estos se dividieron principalmente en dos: hardware y software como se muestra en el cuadro 11, es necesario mencionar que se pensó en una plataforma de desarrollo que consumiera pocos recursos, así como de la infraestructura del hardware, considerando que la mayoría de las dependencias cuentan con equipo de cómputo obsoleto y escaso en sus áreas administrativas como son las DGPP; sin embargo con estos requerimientos podemos compartir los pocos recursos que existan y la aplicación puede tener un performance adecuado para usuarios que posean equipos con procesador desde 386 con 8 MB en RAM.



CUADRO 11

REQUERIMIENTOS MATERIALES

| Hardware  | Software  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• 1 servidor pentium con 32 MB de RAM y 4 GB en disco duro</li><li>• 6 microcomputadoras 486 con 16 en RAM, concentradas como terminales del servidor novell.</li><li>• Cableado par trenzado, nivel 5, con topología tipo ethernet</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Novell netware v4.1 sistema operativo de red</li><li>• Foxpro para dos v2.6 manejador de tablas</li><li>• Ms-Dos, sistema operativo local</li><li>• On Line Analytical Processing (OLAP), software para explotación de bases multidimensionales y apoyo a la efectiva toma de decisiones (data warehouse)</li></ul> |

\* Requerimientos materiales necesarios para el desarrollo del sistema de control programático-presupuestal, dividido en hardware y software.

En la figura 10 vemos la infraestructura del hardware requerida para la operación del sistema, la aplicación se encuentra almacenada en el servidor de archivos; mismo que tiene conectadas varias estaciones de trabajo accedando simultáneamente y varios dispositivos de salida; razón por la cual es necesario tener un control de las transacciones y movimientos enviados al servidor, con el objeto de asegurar la integridad de la información y controlar el acceso al sistema de tipo multiusuario, para ello se utilizó una herramienta de control de transacciones de novell netware, TTS Transaction Traking System la cual permite el control de bloqueos mediante la utilería netware.plb.

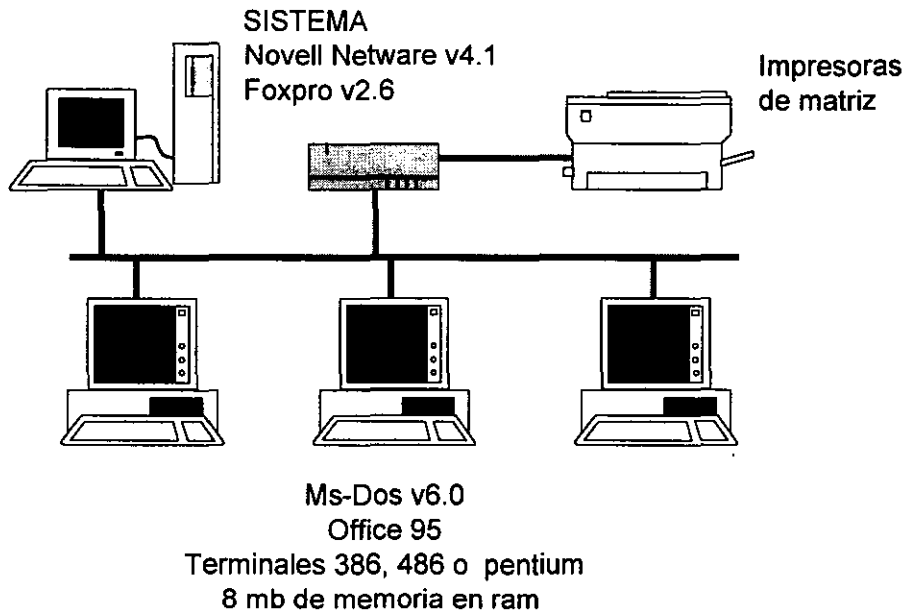
➤ **Recursos financieros**

En lo que respecta a la contratación de personal no se tiene costo extra, debido a que se trabajó con el personal de informática de la dependencia; sin embargo en lo que corresponde a gasto de inversión se requirió:

- 20 equipos de cómputo para los usuarios
- 5 impresoras de matriz
- 1 licencia de Novell Netware
- 1 licencia de Foxpro para DOS corporativa
- 1 respaldadora
- Varios consumibles principalmente papel y cintas para las impresoras.

Una vez realizado un estudio de los beneficios que tendría este proyecto y definiendo el costo de la inversión, se identificó que era viable el desarrollo de esta aplicación, dando inicio a las fases requeridas para llevarlo a cabo.

**FIGURA 10**  
**ESQUEMA DE LA RED DE CÓMPUTO**



\* Componentes de la red de cómputo requerida para soportar el sistema de control programático-presupuestal.

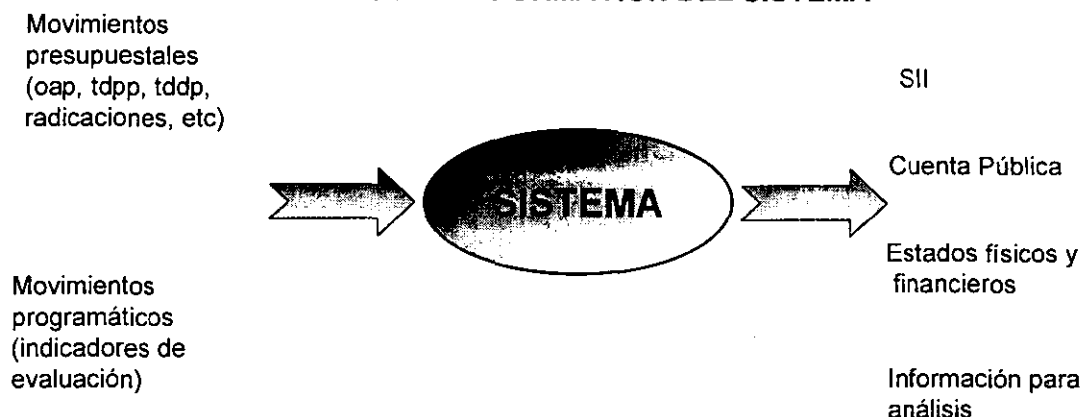
### **III.3.3.- DISEÑO DE LA APLICACIÓN**

Esta es la fase más importante ya que es aquí donde se definen las salidas y entradas de la aplicación, como se muestra en la figura 11 las entradas principales de la aplicación consisten en información de los movimientos presupuestales y de indicadores de evaluación y las salidas consisten en todos los informes requeridos por las entidades reguladoras para el control y evaluación del ejercicio programático-presupuestal.

El sistema considera la explotación de información hacia herramientas de data warehouse, que permitan realizar una toma de decisiones oportuna y confiable a los niveles directivos.

FIGURA 11

FLUJOS DE INFORMACIÓN DEL SISTEMA



\* Flujos de información utilizados para el sistema de control presupuestal, identificando las entradas de movimientos del ejercicio programático-presupuestal y las salidas de informes.

Los tipos de presupuesto que considera la aplicación son:

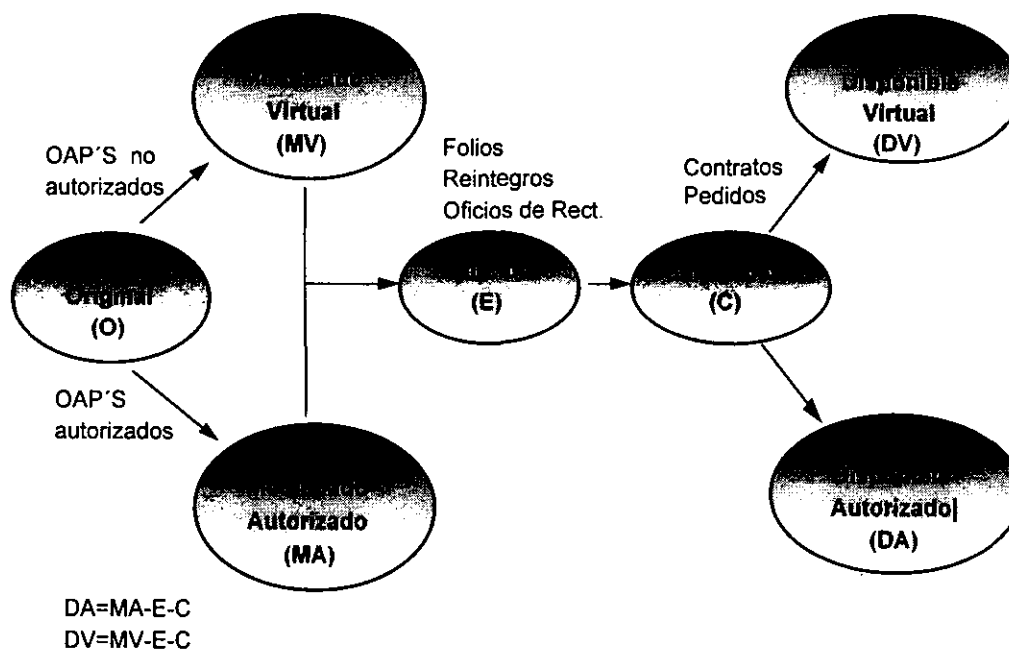
- **Original.**- Presupuesto aprobado por la H. Cámara de Diputados.
- **Modificado autorizado.**- Presupuesto original + ampliaciones - reducciones registradas en los oficios de afectación presupuestales autorizados por la SHCP y/o DGPP.
- **Modificado virtual.**- presupuesto original + ampliaciones - reducciones registradas en los oficios de afectación presupuestales no autorizados.
- **Ejercido.**- Folios contables - reintegros +/- oficios de rectificación
- **Comprometido.**- Presupuesto etiquetado para pagos posteriores.
- **Disponible autorizado.**- Presupuesto modificado autorizado - ejercido - compromiso
- **Disponible virtual.**- Presupuesto modificado virtual - ejercido - compromiso

El comportamiento de los tipos de presupuesto se muestra en la figura 12, identificando que el presupuesto original sólo es utilizado al inicio de año, conforme las unidades administrativas solicitan afectaciones presupuestales, éste se convierte en presupuesto modificado autorizado; si consideramos las afectaciones autorizadas por la SHCP, de otra forma se define como presupuesto modificado virtual. El presupuesto programado mensual nos permite iniciar el ejercicio presupuestal, mediante los tipos de documento que afectan el presupuesto ejercido, como son folios, reintegros y oficios de rectificación; al mismo tiempo podemos ir etiquetando el presupuesto necesario para los compromisos establecidos por la dependencia, dando como

resultado el presupuesto disponible, el cual es calculado mediante la fórmula algebraica descrita en la figura 12.

FIGURA 12

FASES DEL PRESUPUESTO



\* Componentes del ejercicio presupuestal de una dependencia pública de la administración central, identificación de fórmulas de para su ejecución y cálculo del presupuesto disponible.

De forma similar se comporta la información programática existen las metas originales presentadas a la H. Cámara de Diputados mismas que pueden sufrir modificaciones en el transcurso del ejercicio presupuestal derivadas de las afectaciones presupuestales realizadas, debido al impacto que tenga el movimiento de recursos presupuestales en el alcance de metas y/o cumplimiento de objetivos y de la situación económica, política y social del país.

Las unidades administrativas tienen la obligación de reportar cada mes el avance en sus metas y/o logro de objetivos a través del avance reflejado en las variables que componen las fórmulas planteadas para evaluar los indicadores, esta información es registrada en el sistema con el objeto de realizar el cruce entre lo erogado y el avance de metas y/o logro de objetivos, lo que permite definir algunas medidas de evaluación para auditar las desviaciones detectadas y proponer medidas de mejora.

La evaluación realizada refleja la eficiencia y eficacia programática y presupuestal, mismas que son calculadas como se indica en el cuadro 12.

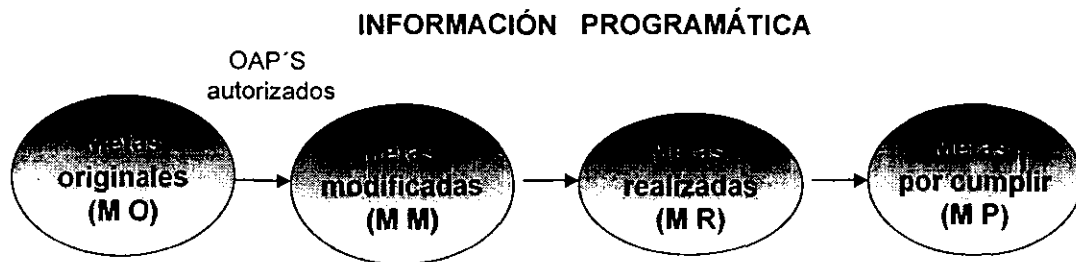
**CUADRO 12**

**FORMÚLAS PARA CÁLCULO DE EFICIENCIA Y EFICACIA**

| Rubro                 | Fórmula                                       |
|-----------------------|---|
| Eficacia presupuestal | Presupuesto ejercido / presupuesto modificado |
| Eficacia programática | Metas realizadas / Metas Programadas          |
| Eficiencia            | Eficacia programática / Eficacia presupuestal |

La figura 13 muestra el comportamiento de la información de indicadores que de forma similar al presupuesto se presentan diferentes etapas.

**FIGURA 13**



MP= MM-MR

\* Esquema del comportamiento de las metas programáticas definidas por las dependencias.

Una de las principales actividades realizadas para el desarrollo de una aplicación es la documentación del sistema, para ello se utilizaron los elementos del análisis estructurado, mismo que permite identificar de forma clara las funciones del sistema y los elementos a utilizar, entre las herramientas empleadas están:

**a) Diccionario de datos**

Descripción detallada de los datos a utilizar en el sistema, nos permite tener un control único de datos y evitar la redundancia, el sistema está integrado por diversos tipos de tablas, las cuales se clasifican de la siguiente forma:

➤ **Tablas maestras**

Estas tablas son las principales, en ellas se almacena la información presupuestal y programática para emitir los informes requeridos por las entidades reguladoras y para el análisis programático-presupuestal, llevan el control del presupuesto de forma mensual,

acumulada y anual; así como de las metas definidas para cada actividad institucional, las principales son las que se encuentran en el cuadro 13.

**CUADRO 13**

**TABLAS MAESTRAS**

| Tabla               | Descripción  |
|---------------------|--|
| Asig_Ori            | Asignación original                                    |
| Presmvir y Presmaut | Presupuesto modificado virtual y modificado autorizado |
| Ejercido            | Presupuesto ejercido                                   |
| Comp_acu            | Presupuesto comprometido                               |
| Disppvir y Disppaut | Presupuesto disponible virtual y autorizado            |
| Nep_le              | Indicadores estratégicos y metas mensuales             |

➤ **Tablas de movimientos**

Este tipo de tablas sirven para almacenar información de los diferentes tipos de trámites presupuestales, cada una de éstas cuenta con un paralelo histórico y una tabla de rechazos, con el objeto de tener información suficiente para realizar análisis, las principales se encuentran en el cuadro 14.

➤ **Tablas de catálogos**

Este tipo de tablas contiene información definida para el control de la aplicación, las principales son las que se describen en el cuadro 15.

**CUADRO 14**

**TABLAS DE MOVIMIENTOS**

| Tabla     | Descripción  |
|-----------|--|
| Folios    | Trámites para pago   |
| Contratos | Asignaciones presupuestales y contratos                                      |
| Oap_Vir   | Oficios de afectación presupuestal   |
| Bdsolcom  | Solicitudes de compra  |
| Pedidos   | Pedidos  |
| CLC       | Cuentas por liquidar certificadas, de operaciones ajenas, banco y tesorería. |
| Cheques   | Cheques emitidos   |
| Deudor    | Deudores diversos  |
| Radcatli  | Radicación a líneas de crédito   |
| Neteos    | Neteos generados de los OAP's a nivel concepto para la SHCP                  |
| Reinteg   | Reintegros a los pagos realizados  |
| Archglo   | Oficios de rectificación a CXLC  |

➤ **Tablas de apoyo**

Se utilizan como auxiliares para el control de la aplicación y son las que se describen en el cuadro 16.

**CUADRO 15**  
**TABLAS DE CATÁLOGOS**

| Tabla    | Descripción                               |
|----------|---|
| Objeto   | Clasificador por objeto del gasto         |
| Unidad   | Estructura programática                   |
| Lincre   | Líneas de crédito                         |
| Bancos   | Bancos                                    |
| Pib_prov | Proveedores y empleados de la dependencia |

**CUADRO 16**  
**TABLAS DE APOYO**

| Tabla    | Descripción   |
|----------|---|
| Error    | Errores de la aplicación                                    |
| Pass     | Password de acceso al sistema                               |
| Bitacora | Bitácora de acceso al sistema y a cada uno de los módulos   |
| Derechos | Derechos asignados a los usuarios para el acceso al sistema |
| Usuarios | Usuarios registrados con clave de acceso                    |

Adicional a estos tipos de tablas existen las de registro único donde se lleva el control de los consecutivos de movimientos.

La llave principal utilizada en la mayor parte de las tablas que conforman el sistema es la que se definió en el capítulo II y se muestra en el cuadro 17.

**CUADRO 17**  
**ESTRUCTURA DE LA LLAVE PRINCIPAL DEL SISTEMA**

| FN | SF | PS | PE | AI  | RY   | UR  | PARTIDA | TG | GE | FF |
|----|----|----|----|-----|------|-----|---------|----|----|----|
| 01 | 00 | 18 | 00 | 201 | N000 | 100 | 2201    | 1  | 0  | 1  |

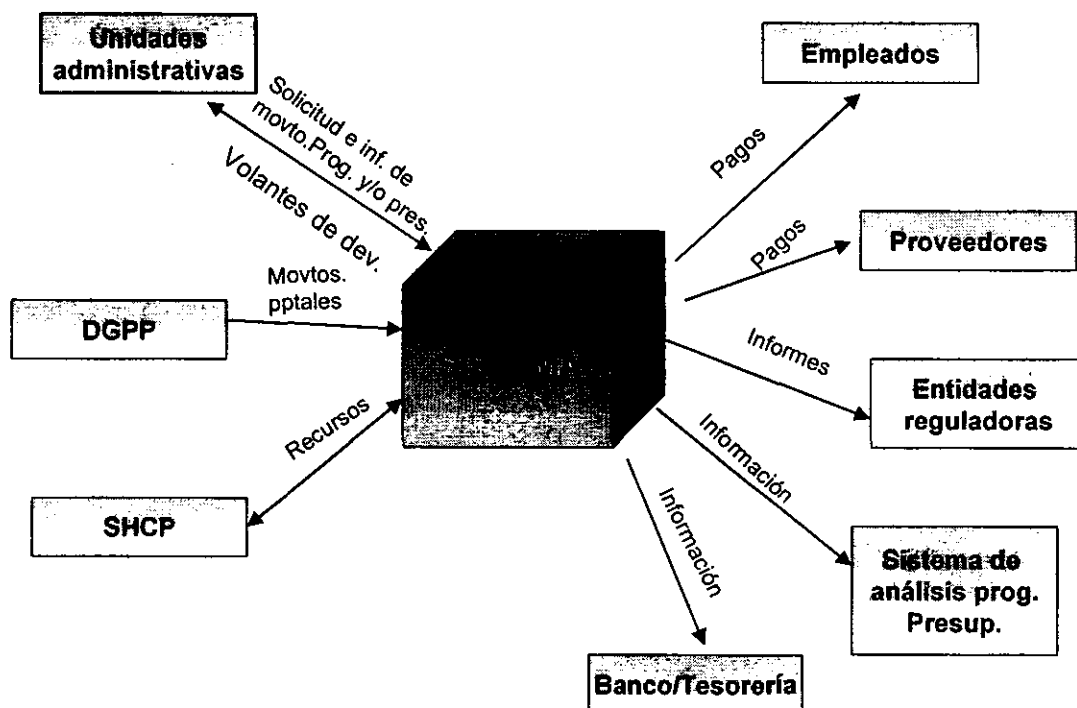
\* Esquema de los componentes que utiliza como llave principal todos los módulos del sistema.

**b) Diagramas de flujo de datos**

El sistema esta formado por varios diagramas de flujo de datos, pero en este trabajo sólo se describirán los tres más importantes.

En el diagrama de contexto figura 14, se identifica el flujo de alimentación principal de los trámites presupuestales solicitados por las unidades administrativas de la dependencia y los trámites realizados por la DGPP y la SHCP. Las salidas principales podemos englobarlas en: informes diversos, pagos a proveedores o empleados de la dependencia e información para análisis y toma de decisiones.

FIGURA 14  
DIAGRAMA DE CONTEXTO DEL SISTEMA



\* Diagrama de entradas y salidas principales del sistema de control programático-presupuestal.

Una vez especificado el funcionamiento del diagrama de contexto, podemos bajar de nivel y desagregar todos los procesos del sistema, en este trabajo sólo se presentaran los tres más importantes del ejercicio presupuestal:

- Trámite de documentos para pago (TDPP)
- Trámite de documentos diferentes al pago (TDDP)
- Oficios de afectación presupuestal (OAP's)

Primero analizaremos el **trámite de documento para pago**, éste representa la mayor parte de la carga de trabajo de las ventanillas de la DGPP y se muestra en la figura 15.

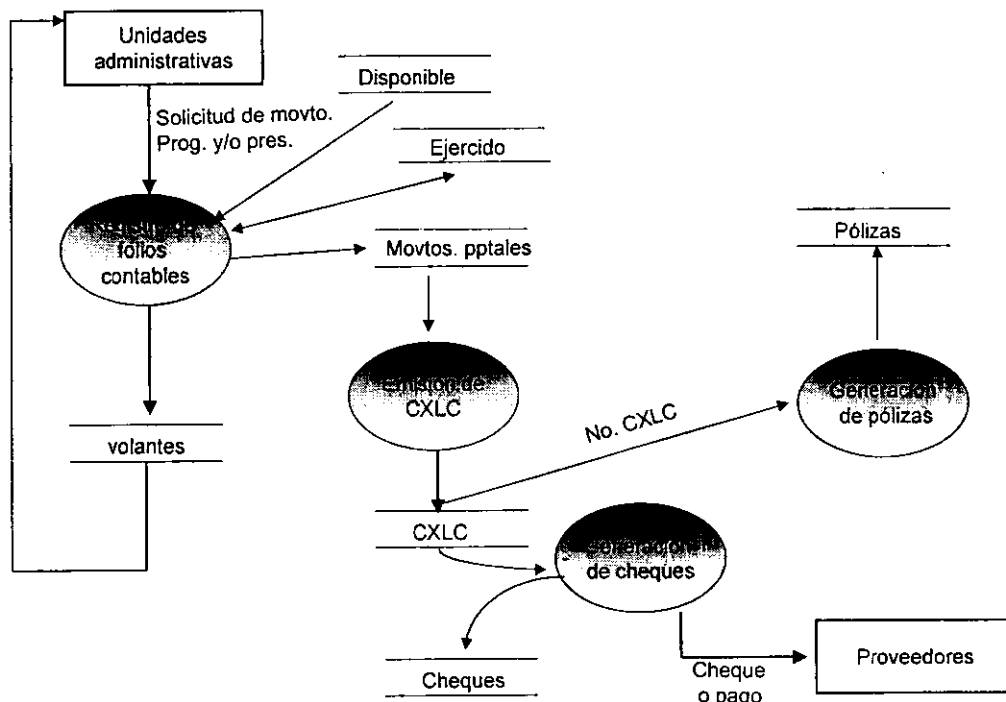


El flujo de la información que se realiza para este trámite da inicio con las solicitudes de trámite de pago realizadas por las unidades administrativas; debemos recordar que éstas pueden ser de diversos tipos: nóminas, anticipos, viáticos, recuperación de gastos, fondo rotatorio, etc y deben estar acompañadas por las facturas originales y/o la documentación requerida para su trámite de acuerdo a la normatividad del ejercicio del gasto vigente; si la solicitud no cumple con los requisitos marcados en la normatividad o no cuenta con presupuesto disponible para su ejercicio, se realiza un volante de devolución, en caso contrario el documento es ingresado y foliado afectando al presupuesto ejercido y disponible, una vez registrado el documento se genera una cuenta por liquidar certificada, misma que es remitida al banco o a la tesorería de la federación (TESOFE), para la liberación del recurso y generación de los cheques o pagos electrónicos. Por otro lado la información de cuentas por liquidar es utilizada para la generación de pólizas contables, lo que permite afectar la contabilidad de forma directa.

Todos los recursos erogados por las dependencias deben tener una justificación en el programa operativo anual y en el avance de indicadores, para evaluar su impacto se hace la relación de una clave programática y presupuestal.

**FIGURA 15**

**DIAGRAMA DE FLUJO DE DATOS DEL PROCESO DE TRAMITE DE DOCUMENTO PARA PAGO (TDPP)**



\* Diagrama de flujo de datos del proceso de trámite de documentos para pago.

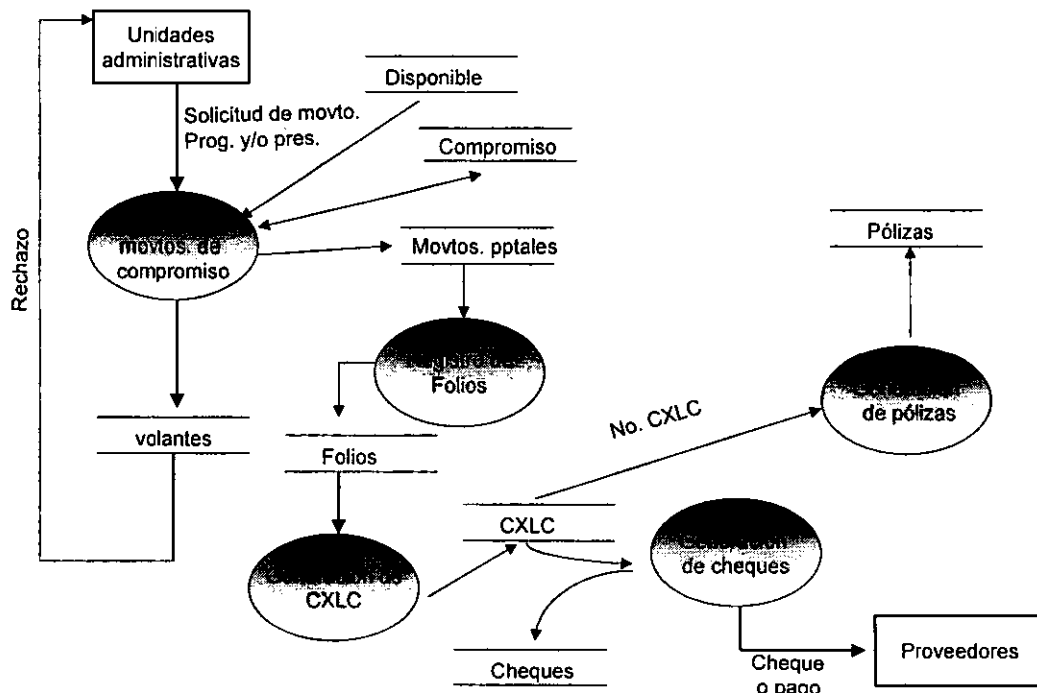
Otro trámite de mayor operación es el que genera compromiso presupuestal, **trámite de documentos diferentes al pago**, el cual se describe en la figura 16.

De forma similar a los trámites de documento para pago, se requiere de una solicitud de las unidades administrativas para la realización del trámite, una vez validada la normatividad y la disponibilidad de recursos, se etiqueta el presupuesto para no desviar el uso de estos recursos en otros trámites, cuando la unidad desea descomprometer el recurso y pagar al proveedor la parte correspondiente al calendario en vigencia, se procede a la realización de un trámite de documento para pago, mismo que tiene comportamiento similar al descrito en el diagrama de trámite de documento para pago y de igual forma impacta al proceso contable.

El tercero a describir es el de afectaciones presupuestales, el cual se muestra en la figura 17, al igual que los trámites anteriores, existe una solicitud de afectación del presupuesto la cual debe estar acompañada del movimiento presupuestal, su justificación y su impacto en las metas, dicha solicitud se tramita siempre y cuando normativamente cumpla con todos los requisitos y cuente con presupuesto disponible para hacer las reducciones presupuestales.

FIGURA 16

DIAGRAMA DE TRAMITE DE DOCUMENTOS DIFERENTES AL PAGO (TDDP)

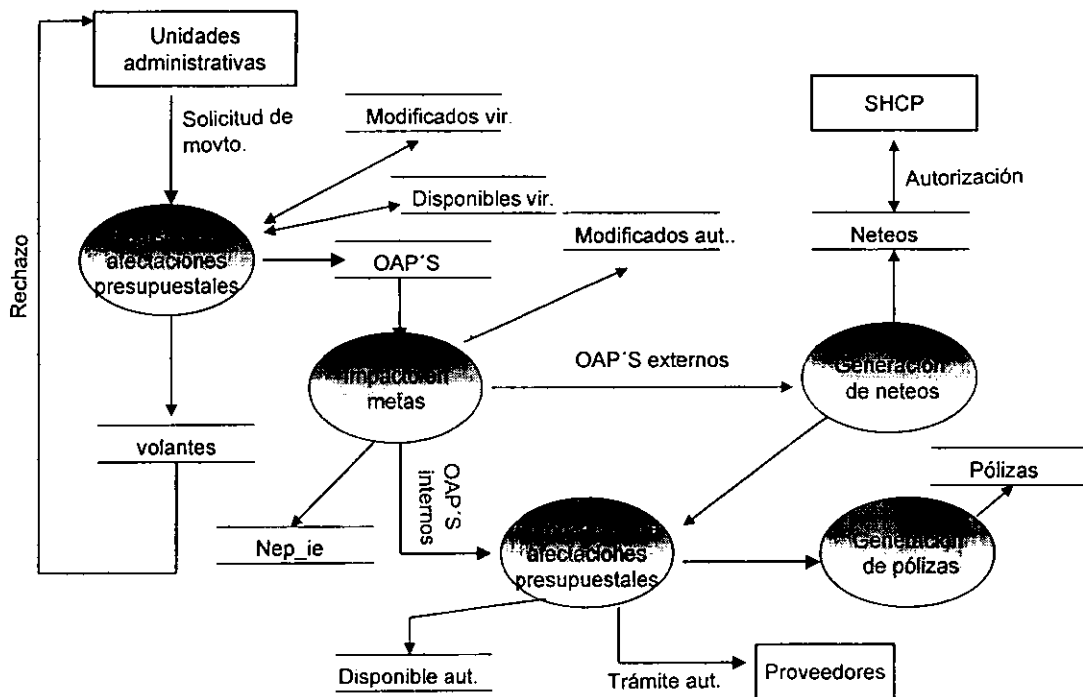


\* Diagrama de flujo de datos del proceso de trámite de documentos diferentes al pago que generan compromiso.

En los casos en que la solicitud afecte las metas a alcanzar, se debe modificar tanto el calendario de metas como el presupuestal, en este momento el trámite afecta al presupuesto virtual, y afectará el presupuesto modificado autorizado hasta el momento que esté autorizado por la SHCP (externos) y/o DGPP (internos) según sea el tipo de afectación, una vez autorizado el movimiento éste afectará el proceso contable de generación de pólizas.

FIGURA 17

DIAGRAMA DE AFECTACIONES PRESUPUESTALES (OAP'S)

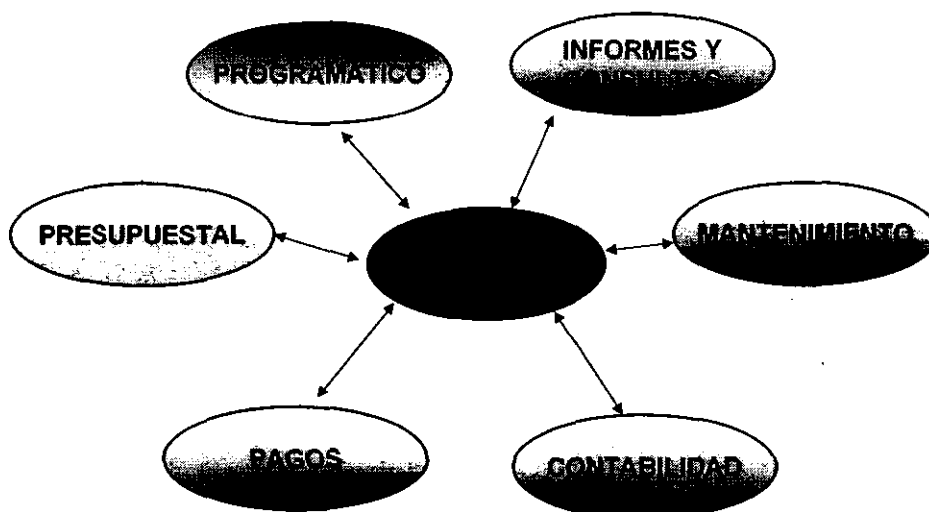


\* Diagrama de flujo de datos del proceso de afectaciones presupuestales.

c) **Conceptualización general de los módulos**

El sistema está integrado por 6 módulos principales, los cuales están relacionados entre sí como se muestra en la gráfica 18, cada uno de estos módulos está conformado por varias opciones que integran todo el proceso programático-presupuestal.

**FIGURA 18**  
**MODULOS QUE INTEGRAN EL SISTEMA DE CONTROL PROGRAMÁTICO-PRESUPUESTAL**



\* Diagrama de los módulos principales que integran el sistema de control programático-presupuestal.

➤ **MÓDULO DE SEGUIMIENTO PROGRAMÁTICO**

Este módulo sirve para elaborar los anteproyectos presupuestales y programas operativos anuales y permite dar seguimiento a los indicadores definidos por las áreas para la evaluación de su gestión, está compuesto de 3 opciones:

➤ **Elaboración de anteproyecto:**

En esta opción se lleva a cabo la programación de recursos para el próximo ejercicio presupuestal mediante el siguiente mecanismo:

$$\text{Presupuesto para el próximo año} = \text{Presupuesto modificado autorizado} - \text{OAP's no regularizables} + \text{Nuevas necesidades} + \text{Factor de inflación}$$

\* Fórmula para el cálculo del presupuesto del año siguiente.

Sin embargo para 1998, este esquema presenta algunos cambios de cálculo, el presupuesto se asigna por costo y no por gasto<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Gasto: Es el flujo de efectivo ejercido por una dependencia durante un periodo para elaborar y entregar un producto.  
 Costo: Es la estimación del consumo real de recursos de la dependencia para elaborar y entregar un producto.

➤ **Calendario presupuestal :**

Permite distribuir el recurso asignado y las metas especificadas en el calendario, vinculándolas y adaptándolas a los criterios definidos por la SHCP para cada rubro de gasto, permitiendo que las unidades administrativas cumplan con los objetivos planteados.

➤ **Seguimiento programático:**

Registro, evaluación y control de indicadores planteados por las áreas para el logro de sus objetivos, vinculándolo con el ejercicio presupuestal.

➤ **MÓDULO DE PRESUPUESTO**

Este es el más importante, ya que en él se lleva todo el control del gasto hasta nivel detalle de la clave programática y presupuestal y el control de la mayor parte de las entradas al sistema, está compuesto por 3 opciones principales.

➤ **Trámite de documentos para pago**

Esta opción tiene como objetivo permitir el registro de los folios contables (documentos para pago de diferentes tipos) que posteriormente se verán reflejados en las cuentas por liquidar certificadas que se emiten en el módulo de pagos de manera automática impactando de igual manera la información del ejercicio presupuestal y sus disponibilidades.

➤ **Trámites de documentos diferentes al pago**

Esta opción permite registrar los documentos que si bien no ejercen directamente, sirven para registrar el presupuesto comprometido para posteriores pagos y para regularizar el registro presupuestal o liberar los adeudos de quienes son objeto de anticipos de pagos (deudores diversos).

➤ **Oficios de afectación presupuestal**

Esta opción permite registrar las solicitudes de afectación presupuestal requeridas por las áreas en los casos en que el presupuesto no esté bien programado o bien exista alguna situación especial.

➤ **MÓDULO DE PAGOS**

Este se divide en dos opciones principalmente:

➤ **Cuentas por Liquidar Certificadas CXLC**

Permite emitir el documento oficial ante la tesorería de la federación y las instituciones bancarias con la dependencia, pueden ser de diferentes tipos: Tesorería, banco y operaciones ajenas

➤ **Cheques**

Controla la emisión y el cobro de cheques y fichas de cobro; así como las conciliaciones bancarias de la dependencia.

➤ **MÓDULO DE CONSULTAS E INFORMES**

Permite realizar todas las consultas del estatus que guarda la información programática-presupuestal en sus cifras calendarizadas, acumuladas y mensuales; así como la de todos los tipos de movimientos folios, pedidos, contratos, oficios de rectificación, etc.

Existe una opción para transportar la información a excel, con el objeto de permitir a los usuarios realizar sus propios análisis.

Cabe mencionar que los informes más importantes por su función en el control programático-presupuestal son:

- Avance físico - financiero
- Sistema Integral de Información (SII)
- Calendarios presupuestales de todos los tipos de presupuesto.
- Avance en metas y ejercicio presupuestal
- Cuentas Públicas e informes contables trimestrales
- etc.

En el **anexo 1** se pone un ejemplo de algunos de ellos.

➤ **MÓDULO DE MANTENIMIENTO**

La función principal de éste es la de apoyo a la operación del sistema, cuenta con las siguientes opciones:

- Acumulación de saldos al mes
- Claves de acceso al sistema
- Auditorías

- Reprocesos
- Mantenimiento a catálogos

Como se puede observar existe una sola entrada de los movimientos que permite generar varias salidas, las principales entradas se encuentran en los módulos de presupuesto y programación, es en ellos que se afectan los diferentes tipos de presupuesto y el avance en metas. Los módulos de pagos y contabilidad sólo explotan la información registrada.

#### ➤ **CONTABILIDAD**

En éste se realizan todos los procesos contables que se requieren para la elaboración de la cuenta pública de la hacienda federal y los informes trimestrales a la H. Cámara de Diputados, como son: Pólizas del movimientos (CXLC, oficios de afectación, reintegros, oficios de rectificación, etc), estados del ejercicio, mayor, balanzas, libros, etc

### **III.3.4.- DESARROLLO DE LA APLICACIÓN**

En esta etapa se definió el tipo de programación a utilizar, identificando la programación estructurada como base, la cual especifica como principio que todos los módulos o programas deben tener sólo una entrada de datos.

Se utilizaron las reglas de normalización para el diseño de las bases de datos.

- No datos redundantes
- Identificación de llaves primarias y secundarias

Se definieron los estándares de programación y los procedimientos de uso común para toda la aplicación; así como la nomenclatura de programas, variables, constantes, archivos y funciones, con el objeto de facilitar el mantenimiento, evitar los vicios de programación y elevar la productividad del proyecto de automatización.

Los nombres planteados debían ser descriptivos y proporcionar información sobre el tipo de dato y el contexto en el que se encuentran, así como indicar el qué y no el cómo de los que representan.

Se definieron las funciones comunes, entre las principales están las del cuadro 18.

CUADRO 18

|         |  |
|---------|--|
| Ur      | Permite el registro de la clave presupuestal                                 |
| Error   | Mensajes de error  |
| formula | Función para el cálculo del presupuesto disponible de una clave presupuestal |

\* Funciones de uso común que se definieron para el desarrollo del sistema.

Se estandarizó el uso de menús, para dar la misma presentación a toda la aplicación, se definió el tipo de programación a realizar, la cual esta enfocada al desarrollo procedural, cada programa cuenta con encabezado de documentación en donde se indique el nombre del propietario, la fecha de la última actualización, las bases de datos y programas que llama y por último se definieron configuraciones técnicas para los equipos de cómputo que permitieran la óptima ejecución de la aplicación.

### III.3.5.- PRUEBAS, IMPLANTACIÓN Y EVALUACIÓN

La etapa de pruebas se realizó en la implantación del sistema, generando todas las pruebas necesarias a la aplicación, con el objeto de identificar nuevas necesidades y/o problemas de operación, la aplicación se probó en un lapso de 1 mes identificando varios cambios. Se realizaron pruebas al paralelo con el procedimiento manual con el objetivo de que el personal se familiarizara y encontrara rápidamente los beneficios de la automatización.

Se realizó la instalación del sistema, se capacitó a los usuarios y se elaboraron manuales de usuario y técnicos.

Los beneficios más importantes que se identifican con esta aplicación son:

- Elementos suficientes para un control programático-presupuestal hasta nivel detalle.
- Reducción de tiempos de respuesta y eliminación del 75% de los procesos manuales.
- Compactación de estructuras orgánicas.
- Mecanismos de justificación y evaluación del gasto.
- Efectiva toma de decisiones y transparencia en el ejercicio del gasto público.
- Elementos suficientes de negociación para ampliación de techos presupuestales y de cambios de recursos de un concepto a otro.
- Adaptación a los controles de entidades reguladoras y fiscalizadoras.



- Fuente única de consulta para la generación de cualquier tipo de informe programático-presupuestal.

### **III.4.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PROGRAMÁTICO-PRESUPUESTAL EN EL SISTEMA AUTOMATIZADO**

El sistema desarrollado se instaló en una dependencia pública del sector central, misma que opera conforme se describe en la figura 19.

En los meses de julio y agosto la DGPP en conjunto con las unidades administrativas elaboran su programa operativo anual y lo envía a la SHCP para su autorización. Una vez aprobado, la DGPP elabora su anteproyecto de presupuesto identificando requerimientos presupuestales y programando metas y objetivos a logra con el recurso solicitado.

Una vez autorizado el recurso presupuestal por la H. Cámara de Diputados, las unidades administrativas replantean las metas a alcanzar de acuerdo al presupuesto autorizado, la DGPP inicia la operación de su presupuesto, basada en los trámites solicitados por las unidades administrativas, ya sean:

- Trámite de documentos para pago
- Trámite de documentos diferentes al pago
- Oficios de afectación presupuestal e impacto en metas
- Reintegro
- Solicitud de compra/pedido
- Asignación presupuestal/contrato
- etc.

Estos trámites son realizados por las ventanillas de la DGPP, en donde se verifica que cumplan con la normatividad establecida por la Secretaria de Hacienda y Crédito Público y que cuenten con presupuesto disponible para su trámite, si cumplen con estos requisitos son registrados en el sistema impactando al presupuesto, en caso de no cumplir con cualquiera de los requisitos se registran en el sistema y se genera un volante de devolución.

Existe otro tipo de trámites que se generan como parte de la operación cotidiana de un área de control presupuestal, estos son:

- Oficios de rectificación
- Emisión de cuentas por liquidar certificadas
- Emisión de cheques y pagos electrónicos a proveedores y/o empleados
- Emisión de pólizas contables



\* Esquema del control del proceso programático-presupuestal en una dependencia del sector central.

La operación de las áreas de control programático-presupuestal es similar durante todos los días del mes y es apoyada a través de informes de movimientos e informes programáticos y presupuestales, como son: avances financieros, folios contables, calendarios de disponibles, avance de indicadores, etc como se muestra en el **anexo 1**. A finales del mes se realizan cierres presupuestales y se solicita información del cumplimiento de las metas que tengan asignadas las unidades administrativas, así como la explicación a las variaciones detectadas, con el objeto de elaborar los informes del estado del ejercicio y avance en metas a las entidades reguladoras; así como la explicación a las variaciones detectadas y por último transportar la información de las bases maestras a la herramienta de data warehouse para la

elaboración de los análisis físico-financieros que realizan los ejecutivos con la finalidad de implementar algunas medidas para corregir las posibles desviaciones.

AL final de cada mes, en el módulo contable se generan las pólizas de todos los movimientos presupuestales registrados en el sistema, para la elaboración de los informes contables mensuales y trimestrales enviados a entidades reguladoras.

Al final del año, se realiza el cierre anual el cual consiste en definir los alcances del gasto durante todo el ejercicio, así como la elaboración de la Cuenta Pública Hacendaría Federal.

### **III.5.- PERSPECTIVAS**

Derivado del avance tecnológico actual se hace indispensable migrar este sistema hacia una plataforma más robusta que cuente con un manejador real de bases de datos relacionales, que proporcione mecanismos de integridad y seguridad a la información y permita al usuario un acceso más amigable; sin sacrificar los tiempos de operación.

Para definir la infraestructura informática requerida, es necesario considerar que las instituciones públicas cuentan con un área de informática, la cual es la encargada de normar el software y hardware estándar a utilizar por la dependencia; razón por la cual será necesario seleccionar una de las herramientas definidas como estándar. En el caso de la dependencia donde se desarrollo el sistema, las herramientas estándar son: Visual Basic, Visual FoxPro y SQL Windows, de las cuales se seleccionó Visual Foxpro v5.0, debido a que es un software que nos ofrece las siguientes ventajas:

- Manejador de bases de datos integral.
- Programación orientada a objetos.
- Interfase mejorada.
- Mejor presentación al usuario.
- Conexión con internet.
- Seguimiento del esquema de programación en Fox.

Actualmente se está realizando la migración y se aprovecho para retomar la experiencia de operación del sistema desarrollado en Foxpro para Dos y la nueva normatividad emitida por la

SHCP y la SECODAM para el ejercicio del gasto, la cual considerará la adaptación a los siguientes controles:

- El **sistema integral de administración financiera federal SIAFF**, tiene como objetivo captar el registro y controlar las actividades realizadas en la gestión presupuestaria de las dependencias públicas, sirviendo de estándar para todo el sector público, debido a que permitirá el registro de los movimientos contables en el momento de su ejecución, todos los pagos a realizar deberán ser registrados en el sistema para su erogación correspondiente, lo que permitirá pasar de una contabilidad histórica a una en tiempo real y el recurso presupuestal se erogará hasta el momento en que se cobre el pago.
- El **sistema de evaluación del desempeño SED**, mismo que considera el reporte mensual y anual del cumplimiento de los objetivos y avance en metas, así como la explicación a las variaciones detectadas, con el objeto de evaluar la gestión pública de las dependencias, definiendo las desviaciones presentadas en los programas operativos anuales, también permitirá la difusión a la sociedad de los alcances obtenidos a efecto de que ésta conozca y comprenda los resultados.
- El **sistema de información integral SII**, el cual solicita informes mensuales del estado del ejercicio y la explicación a las variaciones del cumplimiento de los indicadores.
- El **Sistema de Afectaciones Presupuestarias SAP** considera el registro de las afectaciones desde la dependencia y la autorización correspondiente en un lapso no mayor a 24hrs.
- El **programa de modernización de la administración pública PROMAP** consiste en la definición de indicadores estratégicos, de gestión y de servicio, que permitan evaluar el impacto en la población y transformar a la administración pública en una organización eficiente y eficaz con una cultura de servicio que satisfaga las necesidades de la población y combata la corrupción y la impunidad.
- **Reforma al Sistema Presupuestal** tiene como objetivo efficientar el ejercicio del gasto y enfocarlo a resultados e impacto social.

El sistema a desarrollar contendrá un esquema de control de calidad ISO9002, y se adaptará a la reforma presupuestaria que estableció la SHCP a partir de 1998; considerará el vínculo automático con las direcciones generales de recursos materiales y recursos humanos, con el objeto de unificar el control del presupuesto a ejercer por adquisiciones y servicios personales respectivamente y la descentralización del registro y control de información programática y presupuestal hacia las unidades ejecutoras del gasto, evitando la interpretación subjetiva de la normatividad por parte de la DGPP.

Esta nueva aplicación facilitara a los ejecutivos la toma de decisiones, debido a que considerará algunos esquemas gráficos para el análisis del ejercicio presupuestal contra el programático y la evaluación de indicadores de productividad y servicio que reflejen la calidad del servicio que se ofrece a las proveedores.

## **CONCLUSIONES CAPÍTULO III**

El contar con una herramienta automatizada que controle el registro y proporcione elementos de evaluación de las diferentes fases del proceso programático-presupuestal, permite al personal de las Direcciones Generales de Programación y Presupuesto de cualquier dependencia pública del sector central, tener elementos suficientes para analizar y explicar el destino del gasto, su variación, el alcance de metas y el logro de objetivos; así como realizar una toma de decisiones adecuada en todos los niveles de la organización (operativo y ejecutivo).

El controlar el proceso programático-presupuestal permite apoyar a las negociaciones que las dependencias tengan con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para el incremento o redistribución de recursos y a la explicación de las desviaciones detectadas en el ejercicio programático-presupuestal solicitadas por la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, apoya a la explicación de auditorías presupuestales y permite fomentar el uso de recursos federales enfocado al alcance de las metas definidas en el programa operativo anual de la dependencia y a la satisfacción de necesidades de la sociedad.

El sistema descrito en el apartado III.3.3 de este capítulo, controla todas las fases del proceso programático-presupuestal, identificando cada tipo de trámite que se realiza y su destino, lo que permite contar con el insumo de información necesario para la elaboración de todos los informes (cuenta de la hacienda pública, sistema integral de información, informe a la H. Cámara de Diputados, estados del ejercicio, avance físico-financiero, etc) y la fácil adaptación a los cambios de normatividad establecidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Es necesario mencionar que el contar con una herramienta automatizada de control, no impide que los recursos federales se gasten en proyectos no autorizados o que se haga un uso incorrecto de ellos; sólo se controla el destino del gasto, proporcionando elementos para detectar las desviaciones, negociar incrementos de recursos, facilitar la decisión de recortes presupuestales, reducir cargas de trabajo en áreas de operación y proporcionar elementos de toma de decisión, con todo esto se consigue que la dependencia erogue sus recursos con mayor conciencia, de forma más sistematizada y mediante una planeación bien definida.

Como se definió en el apartado III.4 el contar con el sistema permite que se pueda explotar la información mediante herramientas de data warehouse que se utilizan para realizar análisis de pareto, simulación de escenarios, manejo de múltiples dimensiones, manejo de series de tiempo, etc, con el objeto de tener un panorama de análisis más amplio y un poder de decisión más confiable.

En este capítulo se pudo demostrar una vez más, que con el avance tecnológico se puede apoyar a la operación administrativa de cualquier empresa y fomentar una cultura sistematizada de control y evaluación, lo que permite a todos los empleados optimizar tiempos y trabajar con eficiencia y mayor productividad.

## **FUENTES DE CONSULTA**

Gordon Thomas

**Líderes eficaz y técnicamente preparados**

Diana, México 1998

James A Senn

**Análisis y Diseño de Sistemas de Información**

Mc Graw Hill, México 1992

West Churchman

**El enfoque de sistemas**

Ed. Diana, México 1980

**Revista de Contabilidad Gubernamental**

**Boletín de difusión de la Unidad de Contabilidad Gubernamental e Informes sobre la Gestión Pública para el desarrollo de los sistemas de información sobre las finanzas públicas.**

SHCP- Año II No. 5

Marzo de 1998, México

**Revista de Contabilidad Gubernamental**

**Boletín de difusión de la Unidad de Contabilidad Gubernamental e Informes sobre la Gestión Pública para el desarrollo de los sistemas de información sobre las finanzas públicas.**

SHCP- Año I No. 3

Octubre - Diciembre de 1996, México

**Revista de Contabilidad Gubernamental**

**Boletín de difusión de la Unidad de Contabilidad Gubernamental e Informes sobre la Gestión Pública para el desarrollo de los sistemas de información sobre las finanzas públicas.**

SHCP- Año II No. 5

Marzo de 1998, México





---

## **CONCLUSIONES GENERALES**

Como se apreció en el primer capítulo, en los últimos años el control de los recursos presupuestales ha tomado una importancia relevante, debido a la actual situación económica del país y a los continuos requerimientos de información de las entidades reguladoras, la H. Cámara de Diputados y de la población hacia las dependencias públicas de la administración central, mismos que consisten en proporcionar el soporte específico del destino del gasto, los logros cualitativos y cuantitativos alcanzados o por alcanzar de cada una de las áreas que conforman la dependencia y las explicaciones a las variaciones existentes entre lo planeado y lo alcanzado, proceso que a la fecha no se realiza en la mayoría de las dependencias con una oportunidad y confiabilidad adecuadas.

Para que las dependencias puedan cumplir con la oportunidad y confiabilidad requerida, en este trabajo se propuso el desarrollo de una aplicación automatizada que permite a las Direcciones de Programación y Presupuesto de las dependencias públicas del sector central, centralizar el registro y proporcionar elementos de control y evaluación del proceso programático-presupuestal, con el objeto de proporcionar transparencia al ejercicio de los recursos financieros, controlar el avance de logros y objetivos definidos en los programas operativos anuales, contar con elementos para la evaluación y efectiva toma de decisiones, tener una fuente única de consulta para el análisis del avance presupuestal relacionado con el avance programático y la elaboración de informes a entidades reguladoras.

La aplicación descrita en el tercer capítulo tuvo éxito en una dependencia pública de la administración central, gracias a la utilidad de la planeación y al liderazgo que se realizó durante el proyecto, con ésta se logró resolver aproximadamente el 75% de la problemática de operación que se identificó en el primer capítulo; el 25% restante se debe a que se presentaron aspectos que no pudieron automatizarse, debido a que la interpretación de la normatividad establecida para el ejercicio del gasto, considera algunos aspectos que tienen una aplicación subjetiva en muchos casos y a que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público no es consistente en el control de sus diferentes ventanillas (Tesorería de la Federación y Dirección de Programación y Presupuesto) lo que origina que no todo proceso pueda contar con una validación automatizada e integral.

Se demostró que al implementar una aplicación sistematizada, se reducen áreas de trabajo, se enfoca al personal de operación al análisis, se integran todos los procesos mediante una sola entrada de información, se cuenta con una fuente única de consulta lo que permite ser consistente en la información que se genera para las diversas fuentes, se conoce en todo momento los avances y logros de todas las áreas de la dependencia, así como sus requerimientos y problemáticas presentadas que afectaron el logro de sus metas.

Uno de los aspectos más importantes que considera el sistema es la incorporación de la validación de la normatividad del ejercicio del gasto y la metodología de control de indicadores, lo que permite que éste pueda operar en cualquier dependencia de la administración pública central, debido a que en todas se controlan los recursos presupuestales de forma similar.

Por lo que considero que este trabajo es una aportación que todas las dependencias públicas del sector central deben tener, debido a que el diseño de esta herramienta automatizada, sirve de apoyo para el control de las diferentes fases del proceso programático-presupuestal, permitiendo contar con elementos suficientes para realizar una toma de decisiones oportuna y confiable.

Para contar con más elementos que permitieran realizar un análisis global de la situación actual de las dependencias públicas, se realizaron visitas en el mes de septiembre de 1998 a 11 dependencias de la administración pública y se detectó lo siguiente:

- Ninguna tiene aplicaciones que relacionen el avance presupuestal con el avance programático.
- Seis dependencias (Secretaría de la Reforma Agraria, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de Gobernación, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Procuraduría General de la República y Secretaría de Comunicaciones y Transportes) cuentan con alguna aplicación automatizada de control presupuestal y contable, pero no relacionan el ejercicio programático al presupuestal.
- Tres dependencias (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Secretaría de Salud y Secretaría de Energía) tienen pequeñas aplicaciones de control presupuestal y contable, pero no están relacionadas entre ellas, lo que impide tener un control integral de la información.
- Dos dependencias (Secretaría de Medio Ambiente Recursos Naturales y Pesca y Secretaría de Turismo) no tienen aplicaciones de apoyo, sólo usan hojas de excel.

Como se pudo apreciar en esta muestra a la fecha no existe un mecanismo único de control que permita conocer el uso real del recurso federal y el logro de objetivos y metas alcanzadas por las dependencias públicas, razón por la cual la sociedad manifiesta un malestar continuo debido a este desconocimiento y a la falta de control en el ejercicio de los recursos financieros.

Sin embargo para 1998 como se apreció en el capítulo segundo, la SHCP esta introduciendo una nueva reforma al sistema presupuestario con el objeto de solucionar esta problemática, es necesario que esta reforma considere el cambio en el marco legal y normativo, para que pueda prevalecer al cambio de sexenio y no quede como otro proyecto más del actual gobierno.

El tener control de la situación financiera de la dependencia a través del mecanismo sistematizado, permite fácilmente incorporar los nuevos esquemas de control, seguimiento y evaluación del gasto público definidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para los próximos años, como son:

- Evaluación y control programático-presupuestal mediante el Sistema de Administración Financiera Federal SIAFF, Sistema de Evaluación del Desempeño SED, Sistema de Adecuaciones Presupuestales SAP, Sistema Integral de Contabilidad Gubernamental SICG, etc
- Control de las adquisiciones
- Control de indicadores de estratégicos, de gestión, de servicio y de desempeño.
- Medidas de racionalidad y austeridad, etc

Una vez definidas las ventajas que tiene el contar con el sistema, es necesario mencionar que los sistemas automatizados sólo son una herramienta de apoyo para la operación, por lo que es necesario contar con el compromiso de los usuarios para el registro correcto y actualización oportuna de la información para que funcione adecuadamente y genere las salidas de información esperadas para la efectiva toma de decisiones, razón por la cual en la dependencia donde se instaló fue necesario fomentar una cultura de sistematización y automatización de oficinas en el personal que opera el sistema y realizar actividades de venta de las ventajas que tiene la automatización.

Es necesario mencionar que un proceso programático-presupuestal correctamente ejecutado, llevaría al país a un crecimiento económico y social, debido a que las dependencias no

gastarían por gastar, el ejercicio presupuestal se mediría por resultados y no por actividades, se pondría más cuidado en lo que gastan y siempre se relacionarían con el objetivo a alcanzar, además de que los recortes presupuestales serían analizados y detectados rápidamente al contar con una clara prioridad de los proyectos y costo de los mismos y no se realizarían de forma arbitraria como actualmente sucede.

Si estos mecanismos operaran en todas las dependencias públicas incluyendo la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se lograría reducir el gasto público, una mejor distribución del recurso presupuestal y un aumento considerable en los niveles de satisfacción de la sociedad en todos los ámbitos (salud, vivienda, educación, etc).

Debido a la dinámica de los cambios políticos, económicos y tecnológicos, es necesario definir escenarios de las situaciones futuras que pudieran presentarse, mismos que se presentan en las siguientes láminas.

## Situación Año 2000

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Población</b><br/>Número de habitantes mexicanos a los que se requiere satisfacer las necesidades de salud, vivienda, educación, etc</p>  | <p>100 millones de mexicanos</p>   |
| <p><b>Población económicamente activa</b><br/>Número de habitantes que generan una aportación económica al gobierno (impuestos).</p>  | <p>54% de la población.</p>  |
| <p><b>Marco Legal</b><br/>Características del marco legal que regula el ejercicio programático-presupuestal</p>   | <p>Pocos cambios en leyes y normatividades.<br/>Las dependencias de control del ejercicio presupuestal iniciarán la capacitación de su personal auditor para que cuenten con un perfil de análisis y con mayor número de herramientas de control.</p>  |
| <p><b>Cultura programático-presupuestal</b><br/>Cambio de actitud en los servidores públicos para erogar recursos con el objetivo de dar resultados y no de cumplir con las actividades programadas</p> | <p>Incorporación de algunos controles para medir resultados a través de índices de medición (indicadores estratégicos, gestión, desempeño y servicio).<br/>Se definen estándares para el control y evaluación del ejercicio programático-presupuestal en el ámbito general (SIAFF, RSP, SED, etc), sin embargo no existe el mecanismo adecuado para su implementación.</p> |
| <p><b>Situación Política y Social</b><br/>Situación política y social que se refleja en ese momento</p>   | <p>Voto de castigo para el PRI, lo que origina Cámaras con mayor pluralidad.<br/>Mayores problemas sociales (economía informal, delincuencia, desempleo, etc)<br/>Sociedad más exigente y gobierno más productivo.<br/>Redistribución del presupuesto por necesidades<br/>Sociedad desconfiada y apática</p>   |

Para el año 2000 no se reflejan grandes cambios, sin embargo se da inicio a una nueva conceptualización de control programático-presupuestal y se refleja la necesidad de la medición por resultados y no por actividades.

## Situación Año 2010

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Población</b><br/>Número de habitantes mexicanos a los que se requiere satisfacer las necesidades de salud, vivienda, educación, etc</p>  | <p>112 millones de mexicanos</p>  |
| <p><b>Población económicamente activa</b><br/>Número de habitantes que generan una aportación económica al gobierno (impuestos).</p>  | <p>56% de la población.</p>   |
| <p><b>Marco Legal</b><br/>Características del marco legal que regula el ejercicio programático-presupuestal</p>   | <p>Se presentan cambios importantes en las leyes y normas, proporcionando más elementos de evaluación y control y un número mayor de restricciones de austeridad, lo que origina ahorros considerables.</p>   |
| <p><b>Cultura programático-presupuestal</b><br/>Cambio de actitud en los servidores públicos para erogar recursos con el objetivo de dar resultados y no de cumplir con las actividades programadas</p> | <p>Se inicia la evaluación del desempeño de la gestión presupuestal, se evalúa por resultados y no por cumplimiento de actividades, lo que permite productividad en el trabajo, menos fuga de capital, mayores alcances en la producción, mejores servicios, etc.<br/><br/>Se consolida el sistema único de control presupuestal, lo que origina reducción de personal en las áreas administrativas y eliminación de algunas secretarías de estado.</p> |
| <p><b>Situación Política y Social</b><br/>Situación política y social que se refleja en ese momento</p>   | <p>Cámaras más activas<br/>Competencia profesional más extensa<br/>Reducción considerable de la plantilla de funcionarios públicos.<br/>Decremento de problemas sociales (economía informal, delincuencia, desempleo, etc)<br/>Sociedad más exigente y gobierno más productivo.<br/>Mejor distribución del presupuesto en los ámbitos más requeridos (educación, vivienda y salud)<br/>Algunos núcleos sociales participativos.</p>                     |

Para que se pueda cumplir el escenario anterior debe existir continuidad a la reforma al sistema presupuestario planteada por el actual gobierno mexicano y el PRI debe cambiar la forma de evaluación del ejercicio del gasto por una que evalúe resultados e impacto social.

## Situación Año 2020

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Población</b><br/>Número de habitantes mexicanos a los que se requiere satisfacer las necesidades de salud, vivienda, educación, etc</p>  | <p>124 millones de mexicanos.</p>  |
| <p><b>Población económicamente activa</b><br/>Número de habitantes que generan una aportación económica al gobierno (impuestos).</p>  | <p>57% de la población.</p>  |
| <p><b>Marco Legal</b><br/>Características del marco legal que regula el ejercicio programático-presupuestal</p>   | <p>Marco legal único que centralice todos los conceptos de forma específica, para hacerlo menos vulnerable.<br/>Personal auditor preparado, con mayor capacidad de análisis y herramientas de control centralizado.</p>  |
| <p><b>Cultura programático-presupuestal</b><br/>Cambio de actitud en los servidores públicos para erogar recursos con el objetivo de dar resultados y no de cumplir con las actividades programadas</p> | <p>Sistema único y estándares para el control y evaluación del ejercicio programático-presupuestal de todo el sector público.<br/>Mecanismos de difusión a la sociedad y evaluación de los funcionarios.</p>   |
| <p><b>Situación Política y Social</b><br/>Situación política y social que se refleja en ese momento</p>   | <p>Pluralidad en el gobierno.<br/>Reducción notable de problemas sociales (economía informal, delincuencia, desempleo, etc)<br/>Sociedad más exigente y gobierno más productivo.<br/>Mejor distribución del presupuesto en los ámbitos más requeridos (educación y salud)<br/>Sociedad más participativa e informada de los logros del gobierno.</p> |

Para que se pueda cumplir el escenario anterior debe existir continuidad a la reforma al sistema presupuestario planteada por el actual gobierno mexicano y la sociedad debe ser participativa en las decisiones del gobierno.





---

# GLOSARIO

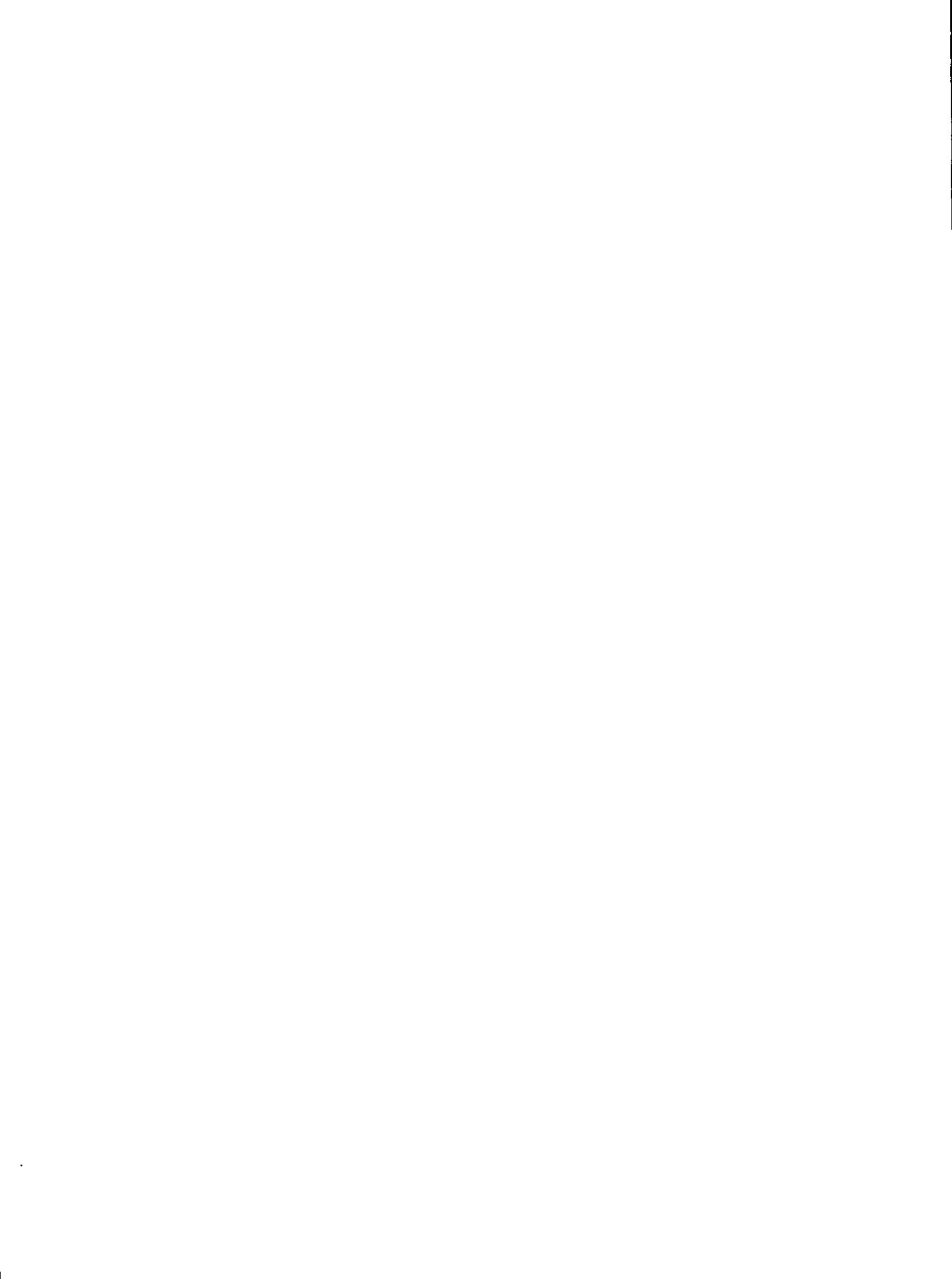
|  |  |
|--|--|
| <b>Adecuación presupuestaria:</b>              | Modificación de la estructura financiera de los programas aprobados, o ajuste a los calendarios financieros y metas del presupuesto autorizados por la H. Cámara de Diputados que se realiza a través del documento denominado oficio de afectación presupuestaria.  |
| <b>Afectación presupuestaria:</b>              | Es el movimiento que permite adecuar o modificar el presupuesto original autorizado por la H. Cámara de Diputados, el cual se realiza a través de un documento denominado "oficio de afectación presupuestaria". Según el movimiento que produzca, puede ser: ampliación, reducción o movimiento compensado.   |
| <b>Análisis presupuestal:</b>                  | Examen y explicación de los principales componentes del gasto público, y su impacto en las actividades económicas, políticas y sociales del país.  |
| <b>Año presupuestal:</b>                       | Período para el cual se aprueba, por parte de las cámaras de diputados y senadores las asignaciones, compromisos, aprovisionamientos y pagos destinados para la ejecución de los programas previstos en el PEF.  |
| <b>Asignación:</b>                             | Importe previsto destinado a sufragar las erogaciones que según el objeto del gasto les corresponde.   |
| <b>Auditoria:</b>                              | Es una revisión sistemática y evaluatoria de una entidad o parte de ella, que se lleva a cabo con la finalidad de determinar si la organización está operando eficientemente, sirve para detectar problemas de eficiencia.   |
| <b>Avance financiero:</b>                      | Reporte que permite conocer la evaluación y ejercicio del gasto público en un período determinado.   |
| <b>Avance físico-financiero:</b>               | Reporte que permite conocer los resultados de las metas programadas en relación con los recursos del gasto utilizados.   |
| <b>Calendarización presupuestal:</b>           | Es la dosificación temporal de los gastos, que realizará la administración pública federal para la ejecución de sus programas.   |
| <b>Clave presupuestaria:</b>                   | Es la representación alfanumérica de los distintos elementos presupuestarios, cuyo objeto es identificar el destino del gasto.   |
| <b>Cuenta de la hacienda pública federal:</b>  | Documento de carácter evaluatorio que contiene información contable, financiera, presupuestal y económica relativa a la gestión del gobierno con base en las partidas autorizadas en el gobierno de egresos de la federación. Que el ejecutivo federal rinde a la H. Cámara de Diputados, en los términos del artículo 74, fracción IV, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. |
| <b>Cuenta por liquidar certificada (CXLC):</b> | Documento comprobatorio único utilizado por el gobierno federal para liquidar la adquisición de bienes, servicios, obras, servicios personales, pago de deuda pública, etc. a los proveedores, contratistas y demás beneficiarios.   |
| <b>Cuentas ajenas al presupuesto:</b>          | En el caso del gobierno federal, son cuentas de administración que sirven para llevar el registro de erogaciones e ingresos que no corresponden a su actividad; como por ejemplo ISR, IVA, cuotas sindicales, etc.   |

---

|   |   |
|---|---|
| <b>Data warehouse:</b>  | Arquitectura compuesta por múltiples piezas que lleva a la integración y transformación de datos para la toma de decisiones.  |
| <b>Deudor:</b>  | Persona que tiene una deuda y la obligación legal de pagarla.   |
| <b>DGPP:</b>  | Dirección General de Programación y Presupuesto.  |
| <b>Documento múltiple:</b>  | Instrumento a través del cual las entidades pueden efectuar las regularizaciones presupuestarias que requieran en el desarrollo del ejercicio de su presupuesto.  |
| <b>Documento para la administración del ejercicio presupuestario:</b> | Instrumentos que sirven para realizar las operaciones propias del ejercicio del presupuesto. Cada uno de ellos contiene procedimientos específicos para su manejo, mismos que están consignados en los manuales de normas y procedimientos para el ejercicio del gasto de la administración pública.  |
| <b>Economía presupuestaria:</b>                                       | Diferencia positiva entre la asignación definitiva y el gasto ejercido. Gasto no ejercido. Asignación presupuestaria autorizada que no fue utilizada.   |
| <b>Eficacia:</b>  | Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.  |
| <b>Eficiencia:</b>  | Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.  |
| <b>Ejecución del gasto:</b>   | Fase del proceso presupuestario que se inicia una vez aprobado el presupuesto y que consiste en la aplicación de los recursos humanos, materiales y financieros y en la utilización de una serie de técnicas y procedimientos administrativos, contables, de productividad, de control y de manejo financiero para la obtención de las metas y objetivos determinados para el sector público. |
| <b>Estructura programática:</b>                                       | Es la base que sustenta al presupuesto y se integra mediante la agrupación de actividades de todas las dependencias del sector público federal, presentándose en forma de programas, objetivos y metas.   |
| <b>Evaluación presupuestaria:</b>                                     | Es un proceso mediante el cual se verifican y comparan los resultados obtenidos con los objetivos y metas programados después de efectuar los gastos corrientes y de inversión, con el objeto de medir la eficiencia y eficacia de los gastos mediante indicadores, que permitan conocer sus efectos antes y después de realizadas las erogaciones.   |
| <b>Plan nacional de desarrollo (PND):</b>                             | Instrumento rector de la planeación nacional del desarrollo, que expresa las políticas, objetivos, estrategias y lineamientos generales en materia económica, social y política del país, concebidos de manera integral y coherente para orientar la conducción del sector público, social y privada.   |

---

|   |   |
|---|---|
| <b>Presupuesto de egresos de la federación (PEF):</b>         | Es el documento jurídico, contable y de política económica, aprobado por la H. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión a iniciativa del Presidente de la República, en el cual se consigna el gasto público, de acuerdo con su naturaleza y cuantía, que deben realizar el sector público, en el desempeño de sus funciones.  |
| <b>Programa sectorial (PS):</b>                               | Conjunto de acciones derivadas de las atribuciones correspondientes a las dependencias de la administración pública   |
| <b>Racionalización:</b>                                       | Aumento de la eficiencia y reducción de los costos por medio de economías en el uso de los recursos.  |
| <b>Reintegro:</b>   | Bonificaciones a la clave presupuestaria que realiza la Tesorería de la Federación a las sociedades nacionales de crédito mediante un aviso de reintegro enviado por las entidades de la Administración Pública.  |
| <b>SECODAM:</b>   | Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.  |
| <b>SHCP:</b>  | Secretaría de Hacienda y Crédito Público.   |
| <b>Sistema integral de administración financiera (SIAFF):</b> | Sistema único e integral de registro presupuestal y contable que concentra y proporciona en tiempo real, información suficiente para apoyar la toma de decisiones en materia de gasto público y contribuye a fortalecer los procesos de planeación, programación, presupuesto, control y evaluación, optimizando la asignación, uso, radicación oportuna y registro contable de los ingresos y egresos. |
| <b>Sistema integral de contabilidad gubernamental (SICG):</b> | Mecanismo creado para registrar en forma sistemática todas las operaciones financieras y presupuestarias de las dependencias y entidades que conforman el sector público federal, con el fin de ejercer un control apropiado de los recursos.   |
| <b>Sistema integral de información (SII):</b>                 | Mecanismo utilizado por las Secretarías de Hacienda y Crédito Público, Contraloría y Desarrollo Administrativo y el Banco de México para unificar sus solicitudes de información a las dependencias y entidades del Sector Público.   |



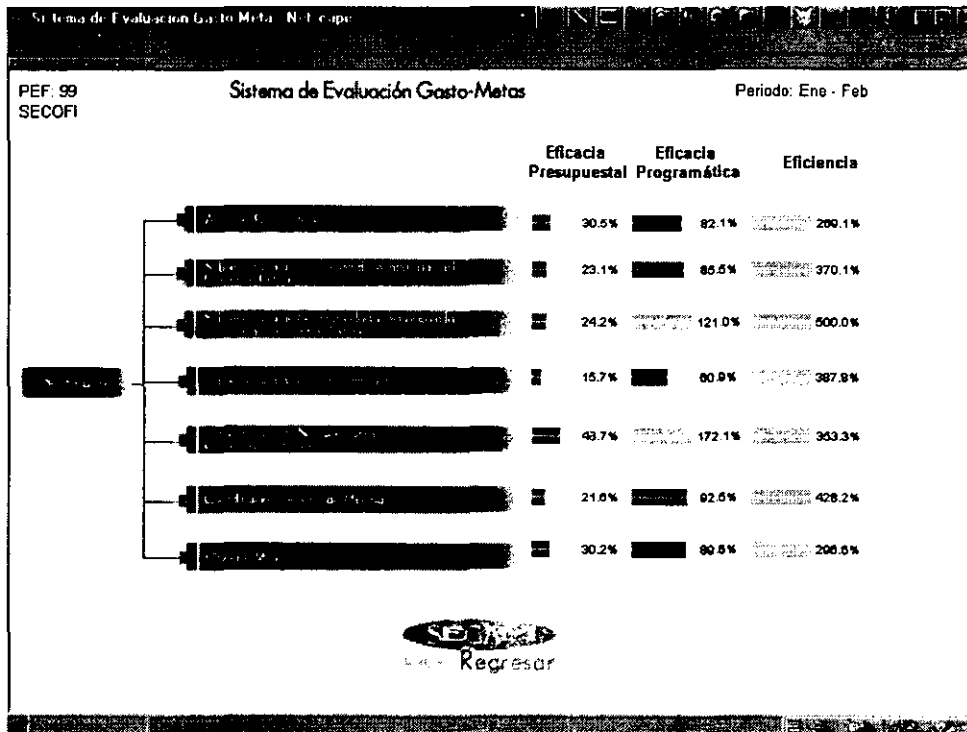
---

# **Anexo 1**

---

# SEGUIMIENTO DEL EJERCICIO PROGRAMÁTICO-PRESUPUESTAL

## ➤ Evaluación por área



## ➤ Evaluación por actividad y proyecto institucional

Sistema de Evaluación Gasto-Metas - Net eape

PEF: 99  
SECOFI

Sistema de Evaluación Gasto-Metas

Periodo: Ene - Feb

Área: 311 DIR.GRAL DE INDUSTRIAS

| Código | Actividad/Proyecto                                  | Eficacia Presupuestal | Eficacia Programática | Eficiencia |
|--------|---|-----------------------|-----------------------|------------|
| 004    | Apoyos a la competitividad industrial               | 36.5%                 | 101.5%                | 530.6%     |
| 1003   | Aplicación de instrumentos de pol. ind. y com. ext. | 36.5%                 |                       |            |
| 444    | Oste de operación                                   | 15.0%                 | Sin Metas             |            |
| 1000   | Recurso no asociado a proyectos                     | 15.0%                 |                       |            |

SECOFI

Regresar

➤ Evaluación presupuestal


Sistema de Evaluación Gasto-Metas - Net Page

PEF: 00                                      **Sistema de Evaluación Gasto-Metas**                                      Periodo: Ene-Feb  
 SECOFI                                      **Análisis del ejercicio presupuestal\***                                      (Miles de Pesos)

Área: 311 DIR.GRAL DE INDUSTRIAS  
 Actividad: 064 Apoyos a la competitividad industrial  
 Proyecto: 003 Premio Nacional de Tecnología

| 3705 | Pasajes internacionales | 206.0        | 206.0        | 22.0        | 0.0         | 22.0        | 22.0        |
|------|-------------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 3701 | Pasajes Nacionales      | 204.4        | 200.3        | 21.2        | 0.0         | 21.2        | 21.2        |
| 3702 | Viajes Nacionales       | 100.0        | 92.5         | 1.1         | 0.6         | 0.5         | 0.0         |
| 3706 | Viajes en el Extranjero | 151.1        | 102.0        | 24.4        | 24.1        | 0.3         | 0.0         |
|      | <b>Totales</b>          | <b>614.4</b> | <b>614.3</b> | <b>69.6</b> | <b>24.7</b> | <b>44.9</b> | <b>44.1</b> |

\*Fuente: Cierre mensual al final del periodo del Sistema Integral de Gestión Financiera.  
 \*\*En este rubro, un importe positivo indica un subejercicio y uno negativo un sobregiro.

  
 Regresar

➤ Evaluación programática (indicadores)

Sistema de Evaluación Gasto-Metas - Net Page

PEF: 99                                      **Sistema de Evaluación Gasto-Metas**                                      Periodo: Ene -Feb  
 SECOFI                                      **Análisis y registro del cumplimiento de metas**

Área: 311 DIR.GRAL DE INDUSTRIAS  
 Actividad: 064 Apoyos a la competitividad industrial

| 01 | Índice de trámites atendidos oportunamente                       | Solicitudes de trámite atendidas oportunamente/Solicitudes de trámite presentadas  | Solicitud | Mensual | Gestión     | 0.0  | 0.0  | 1,173.0 | 1,100.0 | 1,100.0 |
|----|--|--|-----------|---------|-------------|------|------|---------|---------|---------|
| 02 | Índice de atención a requerimientos de información y/o consultas | No. de solicitudes de información atendidas/No. de solicitudes de información recibidas  | Solicitud | Mensual | Servicio    | 0.0  | 0.0  | 108.0   | 108.0   | 108.0   |
| 03 | Índice de promoción  | No. de visitas, asistencia a eventos y reuniones de promoción realizadas/No. de visitas, asistencia a eventos y reuniones de promoción programadas | Evento    | Mensual | Estratégico | 42.0 | 42.0 | 4.0     | 15.0    | 15.0    |

Indicador    Numerador    Denominador    Indicador

Metas logradas en este mes (Feb): 01 / 1100 / 1173 = 0.93 \* Ene

\* La oferta reportada será utilizada para elaborar los informes que se entregarán a la SHCP y la SECODAM. Una vez vencido el plazo, el mecanismo para cambio

Sistema de Evaluación...



UR: 210 000 Al: 444 PY:

| PARTIDA                     | DENOMINACIÓN                     | PROGRAMADO ACUMULADO | EJERCIDO ACUMULADO | COMPROMISO ACUMULADO | S U M A          | COMPROMISO ANUAL  | DISPONIBILIDAD DEL MES | DISPONIBILIDAD ACUMULADA | DISPONIBILIDAD ANUAL |
|-----------------------------|----------------------------------|----------------------|--------------------|----------------------|------------------|-------------------|------------------------|--------------------------|----------------------|
| <b>GASTO DE OPERACIÓN</b>   |                                  |                      |                    |                      |                  |                   |                        |                          |                      |
| 2101                        | 1 0 1 Mat. y Utiles de Ofna.     | 3,000.00             | 918.62             | 0.00                 | 918.62           | 0.00              | 1,500.00               | 2,081.38                 | 17,881.38            |
| 2103                        | 1 0 1 Mat. Didác. y Apoyo Infor  | 3,700.00             | 800.00             | 0.00                 | 800.00           | 0.00              | 2,000.00               | 2,900.00                 | 24,200.00            |
| 2104                        | 1 0 1 Mat. Estadístico y Geográ  | 0.00                 | 0.00               | 0.00                 | 0.00             | 0.00              | 0.00                   | 0.00                     | 2,000.00             |
| 2105                        | 1 0 1 Mat. y Utiles Impr. y Rep  | 2,100.00             | 39.10              | 0.00                 | 39.10            | 0.00              | 2,060.90               | 2,060.90                 | 115,060.90           |
| 2201                        | 1 0 1 Alimentación de Personas   | 2,670.00             | 0.00               | 2,220.00             | 2,220.00         | 6,100.00          | 450.00                 | 450.00                   | 4,500.00             |
| 2203                        | 1 0 1 Utensi. Serv. de Aliment.  | 300.00               | 0.00               | 0.00                 | 0.00             | 0.00              | 200.00                 | 300.00                   | 1,200.00             |
| 2302                        | 1 0 1 Refac. Acces. y Herr. Men  | 1,500.00             | 263.49             | 0.00                 | 263.49           | 0.00              | 925.50                 | 1,236.51                 | 5,736.51             |
| 2401                        | 1 0 1 Materiales de Construcción | 0.00                 | 0.00               | 0.00                 | 0.00             | 0.00              | 0.00                   | 0.00                     | 3,000.00             |
| 2403                        | 1 0 1 Materiales Complementario  | 300.00               | 0.00               | 0.00                 | 0.00             | 0.00              | 300.00                 | 300.00                   | 3,000.00             |
| 2404                        | 1 0 1 Material Eléctrico         | 300.00               | 141.48             | 0.00                 | 141.48           | 0.00              | 158.52                 | 158.52                   | 3,858.52             |
| 2503                        | 1 0 1 Medicinas y Prod. Farmacé  | 100.00               | 0.00               | 0.00                 | 0.00             | 0.00              | 100.00                 | 100.00                   | 500.00               |
| 2504                        | 1 0 1 Mat. Acces. y Sumin. Méd.  | 100.00               | 0.00               | 0.00                 | 0.00             | 0.00              | 100.00                 | 100.00                   | 500.00               |
| 2601                        | 1 0 1 Combustibles               | 6,140.00             | 4,100.00           | 2,040.00             | 6,140.00         | 20,400.00         | -4,100.00              | 0.00                     | 0.00                 |
| 2602                        | 1 0 1 Lubricantes y Aditivos     | 400.00               | 0.00               | 0.00                 | 0.00             | 0.00              | 200.00                 | 400.00                   | 2,400.00             |
| 2701                        | 1 0 1 Vest. Uniformes y Blancos  | 1,000.00             | 0.00               | 0.00                 | 0.00             | 0.00              | 1,000.00               | 1,000.00                 | 48,000.00            |
| 2703                        | 1 0 1 Artículos Deportivos       | 0.00                 | 0.00               | 0.00                 | 0.00             | 0.00              | 0.00                   | 0.00                     | 4,000.00             |
| <b>TOTAL CAPÍTULO: 2000</b> |                                  | <b>21,610.00</b>     | <b>6,262.69</b>    | <b>4,260.00</b>      | <b>10,522.69</b> | <b>26,500.00</b>  | <b>4,894.92</b>        | <b>11,087.31</b>         | <b>235,837.31</b>    |
| 3103                        | 1 0 1 Servicio Telefónico        | 7,500.00             | 963.19             | 0.00                 | 963.19           | 0.00              | 2,029.99               | 6,536.81                 | 29,036.81            |
| 3402                        | 1 0 1 Fletes y Maniobras         | 45,900.00            | 0.00               | 45,900.00            | 45,900.00        | 114,100.00        | 0.00                   | 0.00                     | 0.00                 |
| 3407                        | 1 0 1 Otros Impuestos y Derech.  | 300.00               | 0.00               | 0.00                 | 0.00             | 0.00              | 0.00                   | 300.00                   | 1,000.00             |
| 3501                        | 1 0 1 Manto Conserv de Mob y Eq  | 6,000.00             | 1,887.70           | 0.00                 | 1,887.70         | 0.00              | 1,698.80               | 4,112.30                 | 22,112.30            |
| 3503                        | 1 0 1 Manto y Conserv de Maq Eq  | 6,000.00             | 1,987.20           | 0.00                 | 1,987.20         | 0.00              | 2,000.00               | 4,012.80                 | 22,012.80            |
| 3504                        | 1 0 1 Manto y Conserv de Inmueb  | 1,000.00             | 0.00               | 0.00                 | 0.00             | 0.00              | 1,000.00               | 1,000.00                 | 6,000.00             |
| <b>TOTAL CAPÍTULO: 3000</b> |                                  | <b>66,700.00</b>     | <b>4,838.09</b>    | <b>45,900.00</b>     | <b>50,738.09</b> | <b>114,100.00</b> | <b>6,728.79</b>        | <b>15,961.91</b>         | <b>80,161.91</b>     |
| <b>GRAN TOTAL:</b>          |                                  | <b>88,310.00</b>     | <b>11,100.78</b>   | <b>50,160.00</b>     | <b>61,260.78</b> | <b>140,600.00</b> | <b>11,623.71</b>       | <b>27,049.22</b>         | <b>315,999.22</b>    |

UR: 210 000 AI: 444 PY:

| PARTIDA                     | DENOMINACIÓN                     | ASIGNACIÓN ORIGINAL | AMPLIACIÓN  | REDUCCIÓN   | ASIGNACIÓN MODIFICADA | PROGRAMADO DEL MES | EJERCIDO DEL MES | COMPROMISO DEL MES | SUMA DEL MES     |
|-----------------------------|----------------------------------|---------------------|-------------|-------------|-----------------------|--------------------|------------------|--------------------|------------------|
| <b>GASTO DE OPERACIÓN</b>   |                                  |                     |             |             |                       |                    |                  |                    |                  |
| 2101                        | 1 0 1 Mat. y Útiles de Ofna.     | 18,800.00           | 0.00        | 0.00        | 18,800.00             | 1,500.00           | 0.00             | 0.00               | 0.00             |
| 2103                        | 1 0 1 Mat. Didác. y Apoyo Infor  | 25,000.00           | 0.00        | 0.00        | 25,000.00             | 2,000.00           | 0.00             | 0.00               | 0.00             |
| 2104                        | 1 0 1 Mat. Estadístico y Geográ  | 2,000.00            | 0.00        | 0.00        | 2,000.00              | 0.00               | 0.00             | 0.00               | 0.00             |
| 2105                        | 1 0 1 Mat. y Útiles Impr. y Rep  | 115,100.00          | 0.00        | 0.00        | 115,100.00            | 2,100.00           | 39.10            | 0.00               | 39.10            |
| 2201                        | 1 0 1 Alimentación de Personas   | 10,600.00           | 0.00        | 0.00        | 10,600.00             | 890.00             | 0.00             | 440.00             | 440.00           |
| 2203                        | 1 0 1 Utensi. Serv. de Aliment.  | 1,200.00            | 0.00        | 0.00        | 1,200.00              | 200.00             | 0.00             | 0.00               | 0.00             |
| 2302                        | 1 0 1 Refac. Acces. y Herr. Men  | 6,000.00            | 0.00        | 0.00        | 6,000.00              | 1,000.00           | 74.50            | 0.00               | 74.50            |
| 2401                        | 1 0 1 Materiales de Construcción | 3,000.00            | 0.00        | 0.00        | 3,000.00              | 0.00               | 0.00             | 0.00               | 0.00             |
| 2403                        | 1 0 1 Materiales Complementario  | 3,000.00            | 0.00        | 0.00        | 3,000.00              | 300.00             | 0.00             | 0.00               | 0.00             |
| 2404                        | 1 0 1 Material Eléctrico         | 4,000.00            | 0.00        | 0.00        | 4,000.00              | 300.00             | 141.48           | 0.00               | 141.48           |
| 2503                        | 1 0 1 Medicinas y Prod. Farmacé  | 500.00              | 0.00        | 0.00        | 500.00                | 100.00             | 0.00             | 0.00               | 0.00             |
| 2504                        | 1 0 1 Mat. Acces. y Sumin. Méd.  | 500.00              | 0.00        | 0.00        | 500.00                | 100.00             | 0.00             | 0.00               | 0.00             |
| 2601                        | 1 0 1 Combustibles               | 24,500.00           | 0.00        | 0.00        | 24,500.00             | 2,040.00           | 4,100.00         | 2,040.00           | 6,140.00         |
| 2602                        | 1 0 1 Lubricantes y Aditivos     | 2,400.00            | 0.00        | 0.00        | 2,400.00              | 200.00             | 0.00             | 0.00               | 0.00             |
| 2701                        | 1 0 1 Vest. Uniformes y Blancos  | 48,000.00           | 0.00        | 0.00        | 48,000.00             | 1,000.00           | 0.00             | 0.00               | 0.00             |
| 2703                        | 1 0 1 Artículos Deportivos       | 4,000.00            | 0.00        | 0.00        | 4,000.00              | 0.00               | 0.00             | 0.00               | 0.00             |
| <b>TOTAL CAPÍTULO: 2000</b> |                                  | <b>268,600.00</b>   | <b>0.00</b> | <b>0.00</b> | <b>268,600.00</b>     | <b>11,730.00</b>   | <b>4,355.08</b>  | <b>2,480.00</b>    | <b>6,835.08</b>  |
| 3103                        | 1 0 1 Servicio Telefónico        | 30,000.00           | 0.00        | 0.00        | 30,000.00             | 2,500.00           | 470.01           | 0.00               | 470.01           |
| 3402                        | 1 0 1 Fletes y Maniobras         | 114,100.00          | 0.00        | 0.00        | 114,100.00            | 17,800.00          | 0.00             | 17,800.00          | 17,800.00        |
| 3407                        | 1 0 1 Otros Impuestos y Derech.  | 1,000.00            | 0.00        | 0.00        | 1,000.00              | 0.00               | 0.00             | 0.00               | 0.00             |
| 3501                        | 1 0 1 Manto Conserv de Mob y Eq  | 24,000.00           | 0.00        | 0.00        | 24,000.00             | 2,000.00           | 301.20           | 0.00               | 301.20           |
| 3503                        | 1 0 1 Manto y Conserv de Maq Eq  | 24,000.00           | 0.00        | 0.00        | 24,000.00             | 2,000.00           | 0.00             | 0.00               | 0.00             |
| 3504                        | 1 0 1 Manto y Conserv de Inmueb  | 6,000.00            | 0.00        | 0.00        | 6,000.00              | 1,000.00           | 0.00             | 0.00               | 0.00             |
| <b>TOTAL CAPÍTULO: 3000</b> |                                  | <b>199,100.00</b>   | <b>0.00</b> | <b>0.00</b> | <b>199,100.00</b>     | <b>25,300.00</b>   | <b>771.21</b>    | <b>17,800.00</b>   | <b>18,571.21</b> |
| <b>GRAN TOTAL:</b>          |                                  | <b>467,700.00</b>   | <b>0.00</b> | <b>0.00</b> | <b>467,700.00</b>     | <b>37,030.00</b>   | <b>5,126.29</b>  | <b>20,280.00</b>   | <b>25,406.29</b> |

UR: 210 000 AI: 444 PY:

| Partida               | Acumulado    | Enero            | Febrero          | Marzo            | Abril            | Mayo             | Junio            | Julio            | Agosto           | Septiembre       | Octubre          | Noviembre        | Diciembre        | Anual             |
|-----------------------|--------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| 2101 1 0 1            | 0.00         | 0.00             | 1,500.00         | 1,500.00         | 1,500.00         | 1,500.00         | 1,500.00         | 2,200.00         | 2,200.00         | 2,200.00         | 2,200.00         | 1,600.00         | 900.00           | 18,800.00         |
| 2103 1 0 1            | 0.00         | 0.00             | 1,700.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,100.00         | 2,100.00         | 2,100.00         | 3,500.00         | 3,500.00         | 2,000.00         | 25,000.00         |
| 2104 1 0 1            | 0.00         | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 2,000.00         | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 2,000.00          |
| 2105 1 0 1            | 0.00         | 0.00             | 0.00             | 2,100.00         | 40,000.00        | 1,000.00         | 1,000.00         | 25,800.00        | 1,000.00         | 1,000.00         | 28,800.00        | 13,400.00        | 1,000.00         | 115,100.00        |
| 2201 1 0 1            | 0.00         | 890.00           | 890.00           | 890.00           | 890.00           | 880.00           | 880.00           | 880.00           | 880.00           | 880.00           | 880.00           | 880.00           | 880.00           | 10,600.00         |
| 2203 1 0 1            | 0.00         | 0.00             | 100.00           | 200.00           | 100.00           | 100.00           | 100.00           | 100.00           | 100.00           | 100.00           | 100.00           | 100.00           | 100.00           | 1,200.00          |
| 2302 1 0 1            | 0.00         | 0.00             | 500.00           | 1,000.00         | 500.00           | 500.00           | 500.00           | 500.00           | 500.00           | 500.00           | 500.00           | 500.00           | 500.00           | 6,000.00          |
| 2401 1 0 1            | 0.00         | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 300.00           | 300.00           | 300.00           | 400.00           | 400.00           | 400.00           | 300.00           | 300.00           | 300.00           | 3,000.00          |
| 2403 1 0 1            | 0.00         | 0.00             | 0.00             | 300.00           | 300.00           | 300.00           | 300.00           | 300.00           | 300.00           | 300.00           | 300.00           | 300.00           | 300.00           | 3,000.00          |
| 2404 1 0 1            | 0.00         | 0.00             | 0.00             | 300.00           | 300.00           | 300.00           | 300.00           | 400.00           | 500.00           | 500.00           | 500.00           | 500.00           | 400.00           | 4,000.00          |
| 2503 1 0 1            | 0.00         | 0.00             | 0.00             | 100.00           | 100.00           | 100.00           | 100.00           | 100.00           | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 500.00            |
| 2504 1 0 1            | 0.00         | 0.00             | 0.00             | 100.00           | 100.00           | 100.00           | 100.00           | 100.00           | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 500.00            |
| 2601 1 0 1            | 0.00         | 2,050.00         | 2,050.00         | 2,040.00         | 2,040.00         | 2,040.00         | 2,040.00         | 2,040.00         | 2,040.00         | 2,040.00         | 2,040.00         | 2,040.00         | 2,040.00         | 24,500.00         |
| 2602 1 0 1            | 0.00         | 0.00             | 200.00           | 200.00           | 400.00           | 200.00           | 200.00           | 200.00           | 200.00           | 200.00           | 200.00           | 200.00           | 200.00           | 2,400.00          |
| 2701 1 0 1            | 0.00         | 0.00             | 0.00             | 1,000.00         | 0.00             | 45,000.00        | 0.00             | 1,000.00         | 0.00             | 1,000.00         | 1,000.00         | 0.00             | 0.00             | 48,000.00         |
| 2703 1 0 1            | 0.00         | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 4,000.00         | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 4,000.00          |
| 3103 1 0 1            | 0.00         | 2,500.00         | 2,500.00         | 2,500.00         | 2,500.00         | 2,500.00         | 2,500.00         | 2,500.00         | 2,500.00         | 2,500.00         | 2,500.00         | 2,500.00         | 2,500.00         | 30,000.00         |
| 3402 1 0 1            | 0.00         | 10,300.00        | 17,800.00        | 17,800.00        | 17,800.00        | 10,300.00        | 8,600.00         | 6,000.00         | 5,000.00         | 5,000.00         | 5,000.00         | 5,000.00         | 5,500.00         | 114,100.00        |
| 3407 1 0 1            | 0.00         | 0.00             | 300.00           | 0.00             | 0.00             | 300.00           | 0.00             | 0.00             | 300.00           | 0.00             | 0.00             | 100.00           | 0.00             | 1,000.00          |
| 3501 1 0 1            | 0.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 24,000.00         |
| 3503 1 0 1            | 0.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 24,000.00         |
| 3504 1 0 1            | 0.00         | 0.00             | 0.00             | 1,000.00         | 1,000.00         | 500.00           | 500.00           | 500.00           | 500.00           | 500.00           | 500.00           | 500.00           | 500.00           | 6,000.00          |
| <b>Subtotal PY :</b>  | <b>1000</b>  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |
|                       | 0.00         | 19,740.00        | 31,540.00        | 37,030.00        | 73,830.00        | 71,920.00        | 26,920.00        | 49,120.00        | 22,520.00        | 26,220.00        | 52,320.00        | 35,420.00        | 21,120.00        | 467,700.00        |
| <b>Subtotal A I :</b> | <b>444</b>   |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |
|                       | 0.00         | 19,740.00        | 31,540.00        | 37,030.00        | 73,830.00        | 71,920.00        | 26,920.00        | 49,120.00        | 22,520.00        | 26,220.00        | 52,320.00        | 35,420.00        | 21,120.00        | 467,700.00        |
| <b>Subtotal UR :</b>  | <b>210 -</b> |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |
|                       | 0.00         | 19,740.00        | 31,540.00        | 37,030.00        | 73,830.00        | 71,920.00        | 26,920.00        | 49,120.00        | 22.00            | 26,220.00        | 52,320.00        | 35,420.00        | 21,120.00        | 467,700.00        |
| <b>Total</b>          | <b>0.00</b>  | <b>19,740.00</b> | <b>31,540.00</b> | <b>37,030.00</b> | <b>73,830.00</b> | <b>71,920.00</b> | <b>26,920.00</b> | <b>49,120.00</b> | <b>22,520.00</b> | <b>26,220.00</b> | <b>52,320.00</b> | <b>35,420.00</b> | <b>21,120.00</b> | <b>467,700.00</b> |

| UR: 210                        | 000   | AI: 444          | PY:              |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |
|--------------------------------|-------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Partida                        | Prog. | Acum.            | Enero            | Febrero          | Marzo            | Abril            | Mayo             | Junio            | Julio            | Agosto           | Septiembre       | Octubre          | Noviembre        | Diciembre        | Anual             |
| 2101                           | 101   | 3,000.00         | 0.00             | 1,500.00         | 1,500.00         | 1,500.00         | 1,500.00         | 1,500.00         | 2,200.00         | 2,200.00         | 2,200.00         | 2,200.00         | 1,600.00         | 900.00           | 18,800.00         |
| 2103                           | 101   | 3,700.00         | 0.00             | 1,700.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,100.00         | 2,100.00         | 2,100.00         | 3,500.00         | 3,500.00         | 2,000.00         | 25,000.00         |
| 2104                           | 101   | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 2,000.00         | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 2,000.00          |
| 2105                           | 101   | 2,100.00         | 0.00             | 0.00             | 2,100.00         | 40,000.00        | 1,000.00         | 1,000.00         | 25,800.00        | 1,000.00         | 1,000.00         | 28,800.00        | 13,400.00        | 1,000.00         | 115,100.00        |
| 2201                           | 101   | 2,870.00         | 890.00           | 890.00           | 890.00           | 890.00           | 880.00           | 880.00           | 880.00           | 880.00           | 880.00           | 880.00           | 880.00           | 880.00           | 10,600.00         |
| 2203                           | 101   | 300.00           | 0.00             | 100.00           | 200.00           | 100.00           | 100.00           | 100.00           | 100.00           | 100.00           | 100.00           | 100.00           | 100.00           | 100.00           | 1,200.00          |
| 2302                           | 101   | 1,500.00         | 0.00             | 500.00           | 1,000.00         | 500.00           | 500.00           | 500.00           | 500.00           | 500.00           | 500.00           | 500.00           | 500.00           | 500.00           | 6,000.00          |
| 2401                           | 101   | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 300.00           | 300.00           | 300.00           | 400.00           | 400.00           | 400.00           | 300.00           | 300.00           | 300.00           | 3,000.00          |
| 2403                           | 101   | 300.00           | 0.00             | 0.00             | 300.00           | 300.00           | 300.00           | 300.00           | 300.00           | 300.00           | 300.00           | 300.00           | 300.00           | 300.00           | 3,000.00          |
| 2404                           | 101   | 300.00           | 0.00             | 0.00             | 300.00           | 300.00           | 300.00           | 300.00           | 400.00           | 500.00           | 500.00           | 500.00           | 500.00           | 400.00           | 4,000.00          |
| 2503                           | 101   | 100.00           | 0.00             | 0.00             | 100.00           | 100.00           | 100.00           | 100.00           | 100.00           | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 500.00            |
| 2504                           | 101   | 100.00           | 0.00             | 0.00             | 100.00           | 100.00           | 100.00           | 100.00           | 100.00           | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 500.00            |
| 2601                           | 101   | 6,140.00         | 2,050.00         | 2,050.00         | 2,040.00         | 2,040.00         | 2,040.00         | 2,040.00         | 2,040.00         | 2,040.00         | 2,040.00         | 2,040.00         | 2,040.00         | 2,040.00         | 24,500.00         |
| 2602                           | 101   | 400.00           | 0.00             | 200.00           | 200.00           | 400.00           | 200.00           | 200.00           | 200.00           | 200.00           | 200.00           | 200.00           | 200.00           | 200.00           | 2,400.00          |
| 2701                           | 101   | 1,000.00         | 0.00             | 0.00             | 1,000.00         | 0.00             | 45,000.00        | 0.00             | 1,000.00         | 0.00             | 0.00             | 1,000.00         | 0.00             | 0.00             | 48,000.00         |
| 2703                           | 101   | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 4,000.00         | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 4,000.00          |
| 3103                           | 101   | 7,500.00         | 2,500.00         | 2,500.00         | 2,500.00         | 2,500.00         | 2,500.00         | 2,500.00         | 2,500.00         | 2,500.00         | 2,500.00         | 2,500.00         | 2,500.00         | 2,500.00         | 30,000.00         |
| 3402                           | 101   | 45,900.00        | 10,300.00        | 17,800.00        | 17,800.00        | 17,800.00        | 10,300.00        | 8,600.00         | 6,000.00         | 5,000.00         | 5,000.00         | 5,000.00         | 5,000.00         | 5,500.00         | 114,100.00        |
| 3407                           | 101   | 300.00           | 0.00             | 300.00           | 0.00             | 0.00             | 300.00           | 0.00             | 0.00             | 300.00           | 0.00             | 0.00             | 100.00           | 0.00             | 1,000.00          |
| 3501                           | 101   | 6,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 24,000.00         |
| 3503                           | 101   | 6,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 2,000.00         | 24,000.00         |
| 3504                           | 101   | 1,000.00         | 0.00             | 0.00             | 1,000.00         | 1,000.00         | 500.00           | 500.00           | 500.00           | 500.00           | 500.00           | 500.00           | 500.00           | 500.00           | 6,000.00          |
| <b>Subtotal PY : 1000</b>      |       |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |
|                                |       | 88,310.00        | 19,740.00        | 31,540.00        | 37,030.00        | 73,830.00        | 71,920.00        | 26,920.00        | 49,120.00        | 22,520.00        | 26,220.00        | 52,320.00        | 35,420.00        | 21,120.00        | 467,700.00        |
| <b>Subtotal AI : 444</b>       |       |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |
|                                |       | 88,310.00        | 19,740.00        | 31,540.00        | 37,030.00        | 73,830.00        | 71,920.00        | 26,920.00        | 49,120.00        | 22,520.00        | 26,220.00        | 52,320.00        | 35,420.00        | 21,120.00        | 467,700.00        |
| <b>Subtotal UR : 210 - 000</b> |       |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |
|                                |       | 88,310.00        | 19,740.00        | 31,540.00        | 37,030.00        | 73,830.00        | 71,920.00        | 26,920.00        | 49,120.00        | 22,520.00        | 26,220.00        | 52,320.00        | 35,420.00        | 21,120.00        | 467,700.00        |
| <b>Total</b>                   |       | <b>88,310.00</b> | <b>19,740.00</b> | <b>31,540.00</b> | <b>37,030.00</b> | <b>73,830.00</b> | <b>71,920.00</b> | <b>26,920.00</b> | <b>49,120.00</b> | <b>22,520.00</b> | <b>26,220.00</b> | <b>52,320.00</b> | <b>35,420.00</b> | <b>21,120.00</b> | <b>467,700.00</b> |



UR: 210 000 AI: 444 PY:

| Partida              | Acumulado        | Enero            | Febrero          | Marzo            | Abril            | Mayo             | Junio            | Julio           | Agosto          | Septiembre      | Octubre         | Noviembre       | Diciembre       | Anual             |
|----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| 2101 1 0 1           | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00              |
| 2103 1 0 1           | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00              |
| 2104 1 0 1           | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00              |
| 2105 1 0 1           | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00              |
| 2201 1 0 1           | 2,220.00         | 890.00           | 890.00           | 440.00           | 440.00           | 430.00           | 430.00           | 430.00          | 430.00          | 430.00          | 430.00          | 430.00          | 430.00          | 6,100.00          |
| 2203 1 0 1           | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00              |
| 2302 1 0 1           | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00              |
| 2401 1 0 1           | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00              |
| 2403 1 0 1           | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00              |
| 2404 1 0 1           | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00              |
| 2503 1 0 1           | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00              |
| 2504 1 0 1           | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00              |
| 2801 1 0 1           | 2,040.00         | 0.00             | 0.00             | 2,040.00         | 2,040.00         | 2,040.00         | 2,040.00         | 2,040.00        | 2,040.00        | 2,040.00        | 2,040.00        | 2,040.00        | 2,040.00        | 20,400.00         |
| 2802 1 0 1           | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00              |
| 2701 1 0 1           | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00              |
| 2703 1 0 1           | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00              |
| 3103 1 0 1           | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00              |
| 3402 1 0 1           | 45,900.00        | 10,300.00        | 17,800.00        | 17,800.00        | 17,800.00        | 10,300.00        | 8,600.00         | 6,000.00        | 5,000.00        | 5,000.00        | 5,000.00        | 5,000.00        | 5,500.00        | 114,100.00        |
| 3407 1 0 1           | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00              |
| 3501 1 0 1           | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00              |
| 3503 1 0 1           | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00              |
| 3504 1 0 1           | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00            | 0.00              |
| <b>Subtotal PY :</b> | <b>1000</b>      |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                   |
|                      | 50,160.00        | 11,190.00        | 18,690.00        | 20,280.00        | 20,280.00        | 12,770.00        | 11,070.00        | 8,470.00        | 7,470.00        | 7,470.00        | 7,470.00        | 7,470.00        | 7,970.00        | 140,600.00        |
| <b>Subtotal AI :</b> | <b>444</b>       |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                   |
|                      | 50,160.00        | 11,190.00        | 18,690.00        | 20,280.00        | 20,280.00        | 12,770.00        | 11,070.00        | 8,470.00        | 7,470.00        | 7,470.00        | 7,470.00        | 7,470.00        | 7,970.00        | 140,600.00        |
| <b>Subtotal UR :</b> | <b>210 -</b>     |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                   |
|                      | 50,160.00        | 11,190.00        | 18,690.00        | 20,280.00        | 20,280.00        | 12,770.00        | 11,070.00        | 8,470.00        | 22.00           | 7,470.00        | 7,470.00        | 7,470.00        | 7,970.00        | 140,600.00        |
| <b>Total</b>         | <b>50,160.00</b> | <b>11,190.00</b> | <b>18,690.00</b> | <b>20,280.00</b> | <b>20,280.00</b> | <b>12,770.00</b> | <b>11,070.00</b> | <b>8,470.00</b> | <b>7,470.00</b> | <b>7,470.00</b> | <b>7,470.00</b> | <b>7,470.00</b> | <b>7,970.00</b> | <b>140,600.00</b> |

UR: 210 000 AI: 040 PY:

PARTIDA:

| Clave Presupuestal                 | Número Tipo |               | Importe Total | Enero    | Febrero   | Marzo     | Abril      | Mayo       | Junio      | Julio      | Agosto     | Septiembre | Octubre    | Noviembre  | Diciembre  |
|------------------------------------|-------------|---------------|---------------|----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                                    | Status      | Oficio Afect. |               |          |           |           |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| 210 000 040 1000 3303 1 0 1 A      | 210000001   | 1             | 4,000,000.00  | 8,000.00 | 33,000.00 | 20,000.00 | 124,000.00 | 216,000.00 | 188,979.37 | 484,020.63 | 523,000.00 | 594,000.00 | 587,000.00 | 632,000.00 | 590,000.00 |
| 210 000 040 1000 4108 1 0 1 A      | 210000001   | 2             | 4,000,000.00  | 8,000.00 | 33,000.00 | 20,000.00 | 124,000.00 | 216,000.00 | 188,979.37 | 484,020.63 | 523,000.00 | 594,000.00 | 587,000.00 | 632,000.00 | 590,000.00 |
| <b>Total Proyecto : 1000</b>       |             |               |               |          |           |           |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| <b>Suma Reducción :</b>            |             |               | 4,000,000.00  | 8,000.00 | 33,000.00 | 20,000.00 | 124,000.00 | 216,000.00 | 188,979.37 | 484,020.63 | 523,000.00 | 594,000.00 | 587,000.00 | 632,000.00 | 590,000.00 |
| <b>Suma Ampliación - Adición :</b> |             |               | 4,000,000.00  | 8,000.00 | 33,000.00 | 20,000.00 | 124,000.00 | 216,000.00 | 188,979.37 | 484,020.63 | 523,000.00 | 594,000.00 | 587,000.00 | 632,000.00 | 590,000.00 |
| <b>Total Actividad : 040</b>       |             |               |               |          |           |           |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| <b>Suma Reducción :</b>            |             |               | 4,000,000.00  | 8,000.00 | 33,000.00 | 20,000.00 | 124,000.00 | 216,000.00 | 188,979.37 | 484,020.63 | 523,000.00 | 594,000.00 | 587,000.00 | 632,000.00 | 590,000.00 |
| <b>Suma Ampliación - Adición :</b> |             |               | 4,000,000.00  | 8,000.00 | 33,000.00 | 20,000.00 | 124,000.00 | 216,000.00 | 188,979.37 | 484,020.63 | 523,000.00 | 594,000.00 | 587,000.00 | 632,000.00 | 590,000.00 |

UR: 210 000 AI: 037 PY: PARTIDA: 3701

|                                    | Número de Contrato |              | Número de Asig. Orig. | Clave Presupuestal          |          |          | Fecha     | Beneficiario                   |            |           |           |           | Total      |
|------------------------------------|--------------------|--------------|-----------------------|-----------------------------|----------|----------|-----------|--------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|------------|
|                                    | Enero              | Febrero      | Marzo                 | Abril                       | Mayo     | Junio    | Julio     | Agosto                         | Septiembre | Octubre   | Noviembre | Diciembre |            |
|                                    |                    | 99/40-210037 | 098A                  | 210 000 037 1000 3701 1 0 1 |          |          | 29/01/99  | VIAJES FELGUERES, S.A. DE C.V. |            |           |           |           |            |
| COMPROMISO:                        | 0.00               | 8,645.00     | 0.00                  | 0.00                        | 0.00     | 0.00     | 0.00      | 0.00                           | 0.00       | 0.00      | 0.00      | 0.00      | 8,645.00   |
| PAGADO:                            | 0.00               | 0.00         | 0.00                  | 0.00                        | 0.00     | 0.00     | 0.00      | 0.00                           | 0.00       | 0.00      | 0.00      | 0.00      | 0.00       |
| POR PAGAR:                         | 0.00               | 8,645.00     | 0.00                  | 0.00                        | 0.00     | 0.00     | 0.00      | 0.00                           | 0.00       | 0.00      | 0.00      | 0.00      | 8,645.00   |
|                                    |                    |              | 269A                  | 210 000 037 1000 3701 1 0 1 |          |          | 16/02/99  | EMPRESA POR DEFINIR            |            |           |           |           |            |
| COMPROMISO:                        | 0.00               | 0.00         | 0.00                  | 7,695.00                    | 7,695.00 | 1,094.40 | 17,050.00 | 10,545.00                      | 10,545.00  | 28,500.00 | 28,500.00 | 14,915.00 | 126,539.40 |
| PAGADO:                            | 0.00               | 0.00         | 0.00                  | 0.00                        | 0.00     | 0.00     | 0.00      | 0.00                           | 0.00       | 0.00      | 0.00      | 0.00      | 0.00       |
| POR PAGAR:                         | 0.00               | 0.00         | 0.00                  | 7,695.00                    | 7,695.00 | 1,094.40 | 17,050.00 | 10,545.00                      | 10,545.00  | 28,500.00 | 28,500.00 | 14,915.00 | 126,539.40 |
|                                    |                    |              | 278A                  | 210 000 037 1000 3701 1 0 1 |          |          | 16/02/99  | VIAJES FELGUERES, S.A. DE C.V. |            |           |           |           |            |
| COMPROMISO:                        | 0.00               | 0.00         | 8,645.00              | 0.00                        | 0.00     | 0.00     | 0.00      | 0.00                           | 0.00       | 0.00      | 0.00      | 0.00      | 8,645.00   |
| PAGADO:                            | 0.00               | 0.00         | 0.00                  | 0.00                        | 0.00     | 0.00     | 0.00      | 0.00                           | 0.00       | 0.00      | 0.00      | 0.00      | 0.00       |
| POR PAGAR:                         | 0.00               | 0.00         | 8,645.00              | 0.00                        | 0.00     | 0.00     | 0.00      | 0.00                           | 0.00       | 0.00      | 0.00      | 0.00      | 8,645.00   |
| Total Proyecto : 1000              |                    |              |                       |                             |          |          |           |                                |            |           |           |           |            |
| COMPROMISO:                        | 0.00               | 8,645.00     | 8,645.00              | 7,695.00                    | 7,695.00 | 1,094.40 | 17,050.00 | 10,545.00                      | 10,545.00  | 28,500.00 | 28,500.00 | 14,915.00 | 143,829.40 |
| PAGADO:                            | 0.00               | 0.00         | 0.00                  | 0.00                        | 0.00     | 0.00     | 0.00      | 0.00                           | 0.00       | 0.00      | 0.00      | 0.00      | 0.00       |
| POR PAGAR:                         | 0.00               | 8,645.00     | 8,645.00              | 7,695.00                    | 7,695.00 | 1,094.40 | 17,050.00 | 10,545.00                      | 10,545.00  | 28,500.00 | 28,500.00 | 14,915.00 | 143,829.40 |
| Total Actividad Institucional: 037 |                    |              |                       |                             |          |          |           |                                |            |           |           |           |            |
| COMPROMISO:                        | 0.00               | 8,645.00     | 8,645.00              | 7,695.00                    | 7,695.00 | 1,094.40 | 17,050.00 | 10,545.00                      | 10,545.00  | 28,500.00 | 28,500.00 | 14,915.00 | 143,829.40 |
| PAGADO:                            | 0.00               | 0.00         | 0.00                  | 0.00                        | 0.00     | 0.00     | 0.00      | 0.00                           | 0.00       | 0.00      | 0.00      | 0.00      | 0.00       |
| POR PAGAR:                         | 0.00               | 8,645.00     | 8,645.00              | 7,695.00                    | 7,695.00 | 1,094.40 | 17,050.00 | 10,545.00                      | 10,545.00  | 28,500.00 | 28,500.00 | 14,915.00 | 143,829.40 |
| Total Unidad Responsable: 210 000  |                    |              |                       |                             |          |          |           |                                |            |           |           |           |            |
| COMPROMISO:                        | 0.00               | 8,645.00     | 8,645.00              | 7,695.00                    | 7,695.00 | 1,094.40 | 17,050.00 | 10,545.00                      | 10,545.00  | 28,500.00 | 28,500.00 | 14,915.00 | 143,829.40 |
| PAGADO:                            | 0.00               | 0.00         | 0.00                  | 0.00                        | 0.00     | 0.00     | 0.00      | 0.00                           | 0.00       | 0.00      | 0.00      | 0.00      | 0.00       |
| POR PAGAR:                         | 0.00               | 8,645.00     | 8,645.00              | 7,695.00                    | 7,695.00 | 1,094.40 | 17,050.00 | 10,545.00                      | 10,545.00  | 28,500.00 | 28,500.00 | 14,915.00 | 143,829.40 |
| Total :                            |                    |              |                       |                             |          |          |           |                                |            |           |           |           |            |
| COMPROMISO:                        | 0.00               | 8,645.00     | 8,645.00              | 7,695.00                    | 7,695.00 | 1,094.40 | 17,050.00 | 10,545.00                      | 10,545.00  | 28,500.00 | 28,500.00 | 14,915.00 | 143,829.40 |
| PAGADO:                            | 0.00               | 0.00         | 0.00                  | 0.00                        | 0.00     | 0.00     | 0.00      | 0.00                           | 0.00       | 0.00      | 0.00      | 0.00      | 0.00       |
| POR PAGAR:                         | 0.00               | 8,645.00     | 8,645.00              | 7,695.00                    | 7,695.00 | 1,094.40 | 17,050.00 | 10,545.00                      | 10,545.00  | 28,500.00 | 28,500.00 | 14,915.00 | 143,829.40 |





**SISTEMA INTEGRAL DE GESTION FINANCIERA  
INFORME DE FOLIOS CONTABLES**

Fecha : 16/03/99

Hora : 11:50:21

Hoja : 1

210 000 AI: 444 PY: PARTIDA:

| CLAVE<br>RESUPUESTAL                   | No.<br>FOLIO | TIPO<br>DOC. | BENEFICIARIO  | IMPORTE<br>DEL DOC. | I.V.A o<br>I.S.P.T. | I.S.R. | OTROS<br>DESC. | IMPORTE<br>EJERCIDO | FECHA<br>DE MOV. |
|--|--------------|--------------|---|---------------------|---------------------|--------|----------------|---------------------|------------------|
| 000 444 1000 2101 1 0 1                | 722          | 3            | PEREZ SANTAMARIA OSCAR                                      | 918.62              | 0.00                | 0.00   | 0.00           | 918.62              | 03/02/99         |
| 000 444 1000 2103 1 0 1                | 723          | 3            | MACIAS HERRERA SANTIAGO CARLOS                              | 800.00              | 0.00                | 0.00   | 0.00           | 800.00              | 03/02/99         |
| 000 444 1000 2105 1 0 1                | 3130         | 3            | GARZA GARZA CRISTINA DE LA LUZ                              | 39.10               | 0.00                | 0.00   | 0.00           | 39.10               | 02/03/99         |
| 000 444 1000 2302 1 0 1                | 2244         | 3            | PEREZ SANTAMARIA OSCAR                                      | 188.99              | 0.00                | 0.00   | 0.00           | 188.99              | 18/02/99         |
| 000 444 1000 2302 1 0 1                | 4292         | 12           | SECOFI FR 210   | 74.50               | 0.00                | 0.00   | 0.00           | 74.50               | 11/03/99         |
| 000 444 1000 2404 1 0 1                | 2897         | 3            | PEREZ SANTAMARIA OSCAR                                      | 141.48              | 0.00                | 0.00   | 0.00           | 141.48              | 01/03/99         |
| 000 444 1000 2601 1 0 1                | 4048         | 4            | EFFECTIVALE, S.A. DE C.V.                                   | 1,000.00            | 130.43              | 0.00   | 0.00           | 1,000.00            | 09/03/99         |
| 000 444 1000 2601 1 0 1                | 4119         | 4            | EFFECTIVALE, S.A. DE C.V.                                   | 1,050.00            | 0.00                | 0.00   | 0.00           | 1,050.00            | 10/03/99         |
| 000 444 1000 2601 1 0 1                | 4148         | 4            | EFFECTIVALE, S.A. DE C.V.                                   | 2,050.00            | 0.00                | 0.00   | 0.00           | 2,050.00            | 10/03/99         |
| 000 444 1000 3103 1 0 1                | 332          | 1            | PEREZ SANTAMARIA OSCAR                                      | 493.18              | 0.00                | 0.00   | 0.00           | 493.18              | 01/02/99         |
| 000 444 1000 3103 1 0 1                | 4005         | 12           | SECOFI FR 210   | 470.01              | 0.00                | 0.00   | 0.00           | 470.01              | 08/03/99         |
| 000 444 1000 3501 1 0 1                | 2328         | 3            | PEREZ SANTAMARIA OSCAR                                      | 80.00               | 0.00                | 0.00   | 0.00           | 80.00               | 22/02/99         |
| 000 444 1000 3501 1 0 1                | 2814         | 8            | SERVICIO EN MICROELECTRONICA Y<br>COMPUTACION, S.A. DE C.V. | 1,506.50            | 0.00                | 0.00   | 0.00           | 1,506.50            | 25/02/99         |
| 000 444 1000 3501 1 0 1                | 2896         | 3            | HERNANDEZ OCHOA VICTOR ENRIQUE                              | 135.00              | 0.00                | 0.00   | 0.00           | 135.00              | 01/03/99         |
| 000 444 1000 3501 1 0 1                | 3129         | 3            | GARZA GARZA CRISTINA DE LA LUZ                              | 96.20               | 0.00                | 0.00   | 0.00           | 96.20               | 02/03/99         |
| 000 444 1000 3501 1 0 1                | 4029         | 3            | HERNANDEZ OCHOA VICTOR ENRIQUE                              | 35.00               | 0.00                | 0.00   | 0.00           | 35.00               | 09/03/99         |
| 000 444 1000 3501 1 0 1                | 4286         | 3            | HERNANDEZ OCHOA VICTOR ENRIQUE                              | 35.00               | 0.00                | 0.00   | 0.00           | 35.00               | 11/03/99         |
| 000 444 1000 3503 1 0 1                | 71           | 8            | CARBAJAL DIAZ DEL CAMPO<br>ALEJANDRO                        | 1,987.20            | 0.00                | 0.00   | 0.00           | 1,987.20            | 28/01/99         |
| Subtotal Proyecto: 1000                |              |              |   | 11,100.78           | 130.43              | 0.00   | 0.00           | 11,100.78           |                  |
| Subtotal Actividad Institucional : 444 |              |              |   | 11,100.78           | 130.43              | 0.00   | 0.00           | 11,100.78           |                  |
| Subtotal Unidad Responsable : 210 000  |              |              |   | 11,100.78           | 130.43              | 0.00   | 0.00           | 11,100.78           |                  |
| Total :                                |              |              |   | 11,100.78           | 130.43              | 0.00   | 0.00           | 11,100.78           |                  |

Unidad : 210 DIR.GRAL. DE PROM.DE LAS MICRO PEQ. Y MED.EMPRESA Y DE DESARROLLO REG.

Función : 17 Subfunción : 01 Programa Sectorial : 19 Programa Especial : 00

SECOFI

Actividad Institucional: 037 Indicadores de evaluación de competitividad (Benchmarking)

Componentes Críticos de éxito: Difusión del programa. Supervisión y mantenimiento de la calidad en el servicio. Actualización del sistema

Indicador: 1 Índice de cobertura de empresas con indicadores de competitividad

**FICHA TÉCNICA**

Tipo: Estratégico Periodicidad: Mensual Unidad de Medida: Empresa

Dimensión: Se utiliza para:

|   |                  |   |   |
|---|------------------|---|---|
| Impacto                                       | Alineación       | Informe de PCIAPC   | <input checked="" type="checkbox"/> Gestión SECODAM         |
| Calidad                                       | Costo Eficiencia | <input checked="" type="checkbox"/> Informe de PPICE        | <input checked="" type="checkbox"/> Incidencia Delegacional |
| <input checked="" type="checkbox"/> Cobertura |                  | <input checked="" type="checkbox"/> Cálculo .VS. Programado |   |

**FÓRMULA**

| Numerador  | Denominador  |
|--|--|
| No. de MPME's industriales con indicadores de competitividad | No. de MPME's industriales registradas en el SIEM                        |
| <b>Descripción :</b>   | MPME's industriales registradas en el SIEM (55,600 proyección para 1998) |
| <b>Variables auxiliares del cálculo:</b>                     | MPME's industriales registradas en el SIEM (55,600 proyección para 1998) |

**METAS**

Apoyar a 1,000 MPME's a mejorar su capacidad competitiva proporcionando indicadores comparativos en materia de planeación, organización, operación y control con respecto a las mejores prácticas de manufactura nacional, regional e internacional

|                   | Valor Actual | Valor Ideal | Rangos         |      |
|-------------------|--------------|-------------|----------------|------|
| <b>Absolutos:</b> | 1,200.00     | 1,000.00    | <b>Máximo:</b> | 1.80 |
| <b>Relativos:</b> | 2.10         | 1.80        | <b>Mínimo:</b> | 1.80 |

**CALENDARIO**

|       |        |         |       |       |       |       |        |      |        |       |        |
|-------|--------|---------|-------|-------|-------|-------|--------|------|--------|-------|--------|
| enero | 50.00  | Febrero | 50.00 | Marzo | 50.00 | Abril | 100.00 | Mayo | 100.00 | Junio | 100.00 |
| Julio | 120.00 | Agosto  | 70.00 | Sep.  | 70.00 | Oct.  | 120.00 | Nov. | 100.00 | Dic.  | 70.00  |

**Actividad Institucional:** 068 Promoción y difusión del Sistema para la Subcontratación Industrial

**A. I. Homologada :** 068 Sistema para la Subcontratación Industrial

**Objetivo:** Promover, registrar y ampliar el Sistema para la Subcontratación Industrial a nivel nacional e internacional

**Nombre del Indicador:** Índice de empresas registradas en el Sistema de Subcontratación Industrial (SSI)

**Factores críticos de éxito:** Que las MPME's industriales se registren en el (SSI)

**FIGURA TÉCNICA**

|  |                                    |                                    |
|--|------------------------------------|------------------------------------|
| <b>Tipo de Indicador:</b> Estratégicos | <b>Dimensión:</b> COBERTURA        | <b>Cálculo Vs. Programado :</b> Si |
| <b>Periodicidad:</b> Mensual           | <b>Incidencia Delegacional:</b> Si | <b>Informe de PPICE :</b> Si       |
| <b>Unidad de Medida:</b> Empresa       | <b>Gestión SECODAM :</b> Si        | <b>Informe de PCIAPC :</b> No      |

**FORMA DE CÁLCULO**
**Fórmula:** 
$$\frac{\text{No. de MPME's industriales participantes en el SSI}}{\text{No. de MPME's registradas en el SIEM correspondiente a 6 sectores industriales definidos}}$$
**Valor ideal:** 4.46      **Máximo:** 4.46      **Mínimo:** 4.17

**Variable 1**      **Variable 2** Informe de las MPME's industriales registradas en el SIEM de los 6 sectores definidos (16,780)

|            | Programado | Solicitado | Realizado | % Realizado | % Acumulado | % Solicitado |
|------------|------------|------------|-----------|-------------|-------------|--------------|
| Enero      | 0.00       | 0.00       | 0.00      | 0.00        | 0.00        | 0.00         |
| Febrero    | 27.00      | 0.00       | 27.00     | 100.00      | 100.00      | 0.00         |
| Marzo      | 4.00       | 0.00       | 4.00      | 100.00      | 200.00      | 0.00         |
| Abril      | 3.00       | 0.00       | 3.00      | 100.00      | 300.00      | 0.00         |
| Mayo       | 20.00      | 0.00       | 20.00     | 100.00      | 400.00      | 0.00         |
| Junio      | 105.00     | 0.00       | 105.00    | 100.00      | 500.00      | 0.00         |
| Julio      | 98.00      | 0.00       | 0.00      | 0.00        | 500.00      | 0.00         |
| Agosto     | 98.00      | 0.00       | 0.00      | 0.00        | 500.00      | 0.00         |
| Septiembre | 98.00      | 0.00       | 0.00      | 0.00        | 500.00      | 0.00         |
| Octubre    | 99.00      | 0.00       | 0.00      | 0.00        | 500.00      | 0.00         |
| Noviembre  | 99.00      | 0.00       | 0.00      | 0.00        | 500.00      | 0.00         |
| Diciembre  | 99.00      | 0.00       | 0.00      | 0.00        | 500.00      | 0.00         |