

00666
4



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Examen General de Conocimientos
Caso Práctico

**Análisis de los indicadores de gestión financiera del
presupuesto de la Gerencia de Perforación y
Mantenimiento de Pozos, División Sur**

Que para obtener el grado de:

Maestro en: Auditoría

Presenta: María del Carmen Zenteno de Dios

Tutor: Dr Jorge Márquez Bueno

México, D.F.

2003

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1



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.

**TESIS
CON
FALLA DE
ORIGEN**



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Facultad de Contaduría y Administración

Facultad de Química

Instituto de Investigaciones Sociales

Instituto de Investigaciones Jurídicas

Examen General de Conocimientos

C a s o P r á c t i c o

**Análisis de los indicadores de gestión financiera
del presupuesto de la Gerencia de Perforación y
Mantenimiento de Pozos, División Sur**

Que para obtener el grado de:

Maestro en: Auditoría

Presenta: María del Carmen Zenteno de Dios

Tutor : Dr Jorge Márquez Bueno

México, D.F.

2003

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2

ÍNDICE GENERAL

	PAG
INTRODUCCIÓN	6
PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL CASO PRÁCTICO	9
PRIMERA PARTE.- MARCO CONCEPTUAL	
CAPÍTULO I.- Generalidades de la auditoría	
1.1 Concepto	13
1.2 Clasificación de la auditoría	13
1.2.1 Por la persona que la realiza	
1.2.1.1 Auditoría externa	
1.2.1.2 Auditoría interna	
1.2.2 Por el enfoque de la auditoría	
1.2.2.1 Auditoría financiera	
1.2.2.2 Auditoría operacional	
1.2.2.3 Auditoría administrativa	
1.2.2.4 Auditoría fiscal	
1.2.2.5 Auditoría gubernamental	
1.2.2.6 Auditoría al desempeño	
1.3 Normas de auditoría	15
1.3.1 Normas personales	
1.3.2 Normas relativas a la ejecución del trabajo	
1.3.3 Normas relativas a la información	
1.4 Procedimientos de auditoría	18
1.5 Técnicas de auditoría	18
1.6 Evidencias de la auditoría	20
1.6.1 Papeles de trabajo	
1.6.2 Tipos de papeles de trabajo	
1.7 Dictamen	21
CAPÍTULO II.- Auditoría gubernamental	
2.1 Concepto y clasificación	23
2.1.1 Por su ámbito	
2.1.1.1 Auditoría interna	
2.1.1.2 Auditoría externa	
2.1.2 Por su tipo	
2.1.2.1 Auditoría financiera	

Se autoriza a la Dirección General de Estudios
UNAM a difundir en formato electrónico el
contenido de mi trabajo

NOMBRE:

María del C. Zentno de Dios

FECHA:

14 Mayo 2003

FIRMA:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1.2.2 Auditoría operacional	
2.1.2.3 Auditoría administrativa	
2.1.2.4 Auditoría de resultado de programas	
2.1.2.5 Auditoría de obras	
2.1.2.6 Auditoría de legalidad	
2.1.2.7 Auditoría al desempeño	
2.1.3 Por su contexto	
2.1.3.1 Auditoría integral	
2.1.3.2 Auditoría parcial	
2.1.4 Por su aplicación	
2.1.4.1 Auditoría a unidades	
2.1.4.2 Auditoría a programas	
2.1.4.3 Auditoría a actividades	
2.2 Normatividad de la auditoría gubernamental	25
2.3 Normas de auditoría gubernamental	25
2.4 Metodología para la ejecución de la auditoría al desempeño	25
2.4.1 Inicio de la auditoría	
2.4.2 Estudio general	
2.4.3 Planeación de los trabajos	
2.4.4 Ejecución de la auditoría y aplicación de procedimientos	
2.4.5 Análisis de resultados obtenidos	
2.4.6 Resultados de la evaluación	
2.4.7 Seguimiento de las recomendaciones	
 CAPÍTULO III.- Indicadores de gestión y Presupuestos	
3.1 Interpretación de información financiera	33
3.2 Métodos de análisis	33
3.3 Indicadores de gestión	34
3.3.1 Concepto e importancia	
3.3.2 Tipos	
3.3.2.1 Administrativos	
3.3.2.2 Financieros	
3.3.2.3 Operativos y de servicios	
3.3.2.4 Programáticos - Presupuestales	
3.4 Indicadores de control	35
3.5 Presupuestos: origen y evolución	36

3.6 Concepto y características	36
3.7 Clasificación	36
3.8 Formas de presentación	38
3.9 Presupuesto por programas	38
3.9.1 Concepto	
3.9.2 Diferencias presupuesto tradicional	
3.9.3 Objetivos	

SEGUNDA PARTE.- ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN

CAPÍTULO IV Unidad de Perforación y Mantenimiento de Pozos

4.1 Petróleos Mexicanos	41
4.1.1 Marco legal	
4.1.2 Misión	
4.1.3 Visión	
4.2 Pemex Exploración y Producción	46
4.3 Unidad de Perforación y Mantenimiento de Pozos	48
4.3.1 Antecedentes	
4.3.2 Misión	
4.3.3 Visión	
4.3.4 Objetivos	
4.4 Estructura de la Unidad de Perforación y Mantenimiento de Pozos	49
4.5 Gerencia de Perforación y Mantenimiento de Pozos, División Sur	50
4.5.1 Funciones de las Subgerencias	
4.5.2 Subgerencia de Administración y Finanzas	
4.5.2.1 Funciones	
4.5.2.2 Superintendencias de Administración y Finanzas	
4.5.2.3 Superintendencia Recursos Financieros	
4.5.2.4 Áreas Recursos Financieros	
4.6 Tecnología	57
4.7 Planeación estratégica	58
4.7.1 Finanzas	
4.7.1.1 Objetivo general	
4.7.1.2 Objetivos estratégicos	
4.7.1.3 Estrategias	
4.8 Análisis de factores externos	59

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.8.1 Oportunidades	
4.8.2 Amenazas	
4.9 Análisis de factores internos	60
4.9.1 Fortalezas	
4.9.2 Debilidades	

***CAPÍTULO V.- Aspectos Financieros Presupuestales en PEMEX
Exploración y Producción***

5.1 Antecedentes	63
5.2 Proyectos de inversión	66
5.3 Pasos de la presupuestación	69
5.3.1 Elaboración del presupuesto	
5.3.2 Negociación del presupuesto	
5.3.3 Aprobación del presupuesto	
5.3.4 Ejercicio del presupuesto	
5.3.5 Adecuaciones al presupuesto	
5.4 Taxonomía presupuestal	72
5.4.1 Centro gestor de fondos	
5.4.2 Posición financiera	
5.4.3 Fondos	
5.4.4 Elemento PEP	

TERCERA PARTE.- DESARROLLO DEL CASO

***CAPÍTULO VI Análisis de los indicadores de gestión financiera
del Presupuesto de la Gerencia de Perforación y Mantenimiento
de Pozos, División Sur***

6 .1 Metodología solucionar el caso y evaluar resultados	76
6.2 Desarrollo del caso	78
I. Estudio general de la entidad	78
II. Planeación de los trabajos	79
III. Estudio del control interno	79
IV. Revisión a la etapa de la Planeación	81
V. Revisión a la etapa de la organización	82
VI. Revisión a la etapa de la ejecución	83
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	86
CONCLUSIONES	87

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RECOMENDACIONES	88
BIBLIOGRAFIA	89
GLOSARIO	90
ANEXOS. - PAPELES DE TRABAJO	
ARCHIVO PERMANENTE (AP)	
A ORGANIZACIÓN	
B MANUALES	
C SISTEMAS DE CONTROL E INFORMACIÓN	
D PLANEACIÓN	
EXPEDIENTE CONTINUO DE AUDITORÍA (ECA)	
I ESTUDIO DEL CONTROL INTERNO	
II REVISIÓN ETAPA DE LA PLANEACIÓN	
III REVISIÓN ETAPA DE LA ORGANIZACIÓN	
IV REVISIÓN ETAPA DE LA EJECUCIÓN	
V ANÁLISIS DE RESULTADOS	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

A partir de 1999 se dio inicio en Pemex Exploración y Producción el Programa de Mejora del Desempeño de los Activos; este consiste en la utilización de un conjunto de Indicadores de Desempeño que brindan información de forma objetiva y cuantificada, permitiendo a los Subdirectores, Administradores de Activos y Gerentes centrales y regionales fijar la atención en las oportunidades que aporten mayor valor a la empresa.

Los Indicadores del desempeño son mediciones periódicas de elementos de negocio que en conjunto permiten conocer el desempeño de una organización en un momento determinado, por lo que el programa está enfocado hacia la explotación de la información que surge de los sistemas institucionales y que puede ser controlada por los Activos, a fin de que quienes tienen la responsabilidad de administrar sus recursos identifiquen oportunidades de mejora a través de indicadores, además de que les permitan evaluar sus proyectos e implantar mejoras en los ámbitos operativos y administrativos identificadas.

Los objetivos fundamentales de este programa se pueden resumir en: proveer de elementos fundamentales para la toma de decisiones, ayudar a saber seleccionar la información que más útil, permitir la posibilidad de compartir información de alta calidad, propiciar una cultura de costos, servicio, eficiencia y efectividad.

Definición del problema

A la fecha no existe una implantación del Programa de Mejora del Desempeño en la Gerencia de la Unidad de Perforación y Mantenimiento de Pozos, División Sur, de Pemex Exploración y Producción, específicamente el área de Presupuestos no hace uso de los indicadores de Gestión Financiera para evaluar los avances de los diferentes programas que forman parte de la Gerencia.

Por lo anterior, es necesario conocer si los indicadores de gestión financiera del presupuesto del Programa de desempeño de los activos, son una herramienta que podría ayudar al área de Presupuestos a desempeñar mejor su función de informar sobre el ejercicio del Presupuesto a la Gerencia.

Objetivos

Derivado de lo anterior surge el objetivo general del presente trabajo que consiste en Evaluar el desempeño del área de presupuesto correspondiente al Programa 7A "Gestión de Activos" y analizar los indicadores de gestión financiera de Presupuestos de la Gerencia de Perforación y Mantenimiento de Pozos, División Sur con el fin de conocer si estos nos muestran información veraz y oportuna para la toma de decisiones de la Gerencia, de lo anterior surgen los siguientes objetivos específicos :

1.- Evaluar el desempeño del área de presupuesto: Planeación, organización y ejecución con vista a identificar si se cumple con la función prevista para el área.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 2.- Evaluar los reportes que genera el área para dar a conocer la información del seguimiento del ejercicio presupuestal.
- 3.- Aplicar los indicadores de gestión financiera de presupuestos a la información correspondiente al periodo Enero – Junio 2001 con el fin de obtener la información que de su aplicación se deriva.
- 4.- Determinar si son los indicadores de gestión financiera de presupuestos son una herramienta adicional para evaluar el ejercicio del mismo.

Con el desarrollo del trabajo daremos respuesta a las siguientes interrogantes :
¿El área de presupuestos cuenta con los recursos humanos, tecnológicos y financieros para cumplir con su objetivo?, ¿Son los reportes generados por el área suficientes para dar a conocer la información del seguimiento del presupuesto con eficiencia y oportunidad?, ¿ Son los indicadores de presupuestos una herramienta que permite conocer con oportunidad el uso / destino de los recursos que fueron asignados al presupuesto autorizado?, ¿ Los indicadores de gestión financiera de presupuestos nos muestran con precisión y oportunidad los resultados obtenidos? ¿Los resultados obtenidos de los indicadores de gestión de presupuesto permiten prever el comportamiento futuro del gasto que sirva de base para eficientarlos?

Para lo anterior el presente trabajo consta de tres partes integradas por cinco capítulos desarrollados de la siguiente manera:

Primera parte.- Marco conceptual

CAPÍTULO I .- Generalidades de la auditoría, donde se introducirá al lector en los conceptos generales de auditoría comenzando con su concepto, sus normas, su clasificación y se concluirá con la metodología de la auditoría logrando así visión general de la auditoría.

Derivado de que el caso práctico será desarrollado en una empresa paraestatal del gobierno, en el capítulo II: Auditoría gubernamental se aterrizará en la auditoría gubernamental mostrando los tipos que existen, las normas y la metodología propia de este tipo de auditoría concluyendo con la metodología de la auditoría al desempeño.

En el capítulo III se presenta al lector conceptos básicos en la interpretación de información financiera incluyendo su concepto y objetivos así como los diferentes métodos que existen para evaluar la información financiera, lo anterior con el fin de mostrar que los indicadores financieros (porcentos integrales) forman parte de los métodos de valuación existentes.

Segunda parte.- Estudio de la organización

El desarrollo del capítulo IV consiste en dar a conocer al lector, los elementos necesarios para familiarizarse con la organización en el que se desarrolla el caso práctico, se muestra una visión amplia que va desde sus antecedentes, su organización, hasta concluir con su planeación estratégica, de esta forma, se

comprenderá mejor el ambiente externo e interno en el que se desarrolla el caso, asimismo en el capítulo V de los presupuestos en Pemex Exploración y Producción , se muestra una descripción detallada de los presupuestos, de esta forma se podrá comprender la estructura del mismo para su posterior evaluación en el desarrollo del caso práctico.

Tercera parte.- Desarrollo del caso

En esta última parte del trabajo se desarrolla el caso de acuerdo a la metodología de auditoría al desempeño incluyéndose los resultados de la investigación.

Para concluir con el trabajo se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó, finalmente se anexan los papeles que soportan el resultado obtenido.

TEMA CON
FALLA DE ORIGEN

I.- Presentación y descripción del caso práctico (unidad de análisis)

El presupuesto de la Gerencia de Perforación y Mantenimiento de Pozos, División Sur (a quien denominaremos (UPMP,D.S.), contempla el ejercicio de programas operacionales que le permiten cumplir con sus objetivos de carácter administrativo y coordinación operativa. Dentro de los programas operacionales encontramos el programa Institucional "7A Gestión de Activos", este programa permite el desarrollo de las actividades administrativas del personal técnico de Pemex – Exploración y Producción, comprende inversión de los sueldos del personal de perforación y de servicios de apoyo operativo hasta la adquisición y mantenimiento de la infraestructura de administración, en él se documentan las actividades relacionadas con el servicio al personal, infraestructura de administración, estudios y otros, los principales conceptos que se documentan en la infraestructura de administración son: equipos de computo y software, vehículos automotores, mobiliario y equipo de oficina. El objetivo principal del programa es administrar, coordinar, organizar, integrar y controlar todos los recursos humanos, materiales, y financieros de una manera eficiente.

Dentro del presupuesto para el 2001 de la Gerencia de Perforación y para el logro de los objetivos del programa 7A, específicamente el de coordinar los recursos financieros eficientemente, fueron asignados recursos en el Fondo **0X1C7A0031** para la Subgerencia de Administración y Finanzas que incluye los recursos para las Superintendencias de Recursos Financieros, Recursos Humanos, Recursos Materiales y Servicios Generales.

Dentro de la Superintendencia de Recursos financieros se encuentra el área de Presupuesto de la Gerencia quien es la responsable de la integración del anteproyecto presupuestal de la división, difusión del presupuesto autorizado divisional, integración de adecuaciones al presupuesto y coordinación de las evaluaciones correspondientes relacionadas con seguimiento y control del ejercicio del presupuesto de la división, así como el seguimiento del presupuesto exclusivo de la Gerencia.

Para dar cumplimiento al Programa 7A los objetivos planteados por el área del presupuesto para el primer semestre del año 2001 fueron los siguientes:

1. Analizar la operación del presupuesto mediante el primer semestre del 2001, y establecer controles que permitan medir la eficiencia en el proceso de presupuestación en este periodo.
2. Establecer procedimientos operativos y de control para el seguimiento del presupuesto así como la generación y consolidación de la información financiera de la Gerencia de Perforación División Sur.

Para el logro de sus objetivos el área estableció las siguientes metas a alcanzar durante el primer semestre del año 2001:

1. Interactuar con las subgerencias, unidades y sectores para la integración del seguimiento presupuestal 2001.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. Generar reportes semanales del seguimiento y control del ejercicio presupuestal

La herramienta de soporte en la ejecución, control y análisis de los proyectos de la empresa es el Systems Applications Products (sap) este sistema se encarga de almacenar y concentrar toda la información referente a las diversas actividades de gestión de la empresa, permite registrar las operaciones en tiempo real y en el lugar de origen ofreciendo a su vez la información de las mismas a todas las áreas. La información que almacena este sistema es toda aquella relacionada con los procesos de finanzas, administración de materiales, mantenimiento, activo fijo, recursos humanos y ventas.

La autorización del presupuesto autorizado para el año 2001 es la reflejada en la versión 2 etapa 4 del Sistema Institucional de Presupuesto (Sinpre) que subió al sap vía interfase, asimismo se realizó una adecuación al presupuesto para el año 2001 en el mes de Mayo quedando reflejada en la versión 3 etapa 7 del Sinpre, vigente al cierre del mes Junio del año 2001.

El presupuesto de la Gerencia de Perforación y Mantenimiento de Pozos, División Sur, contempla sólo el ejercicio de programas operacionales que le permiten cumplir con sus objetivos, los programas incluidos dentro del presupuesto son los siguientes:

CLAVE	DEPARTAMENTO	FONDO	PROGRAMA	DESCRIPCION DEL PROGRAMA
21000	Gerencia	0X107A0031	7A	Gestión de Activos
21100	Ingeniería	0X1A7A0031	7A	Gestión de Activos
21100	Ingeniería	6X1A710031	71	Capacitación
21200	Progr. y evaluación	0X1B7A0031	7A	Gestión de Activos
21300	Admón. y finanzas	0X1C7A0031	7A	Gestión de Activos
21300	Admón y finanzas	2X1C670031	67	Mtto a la Infraestructura
21400	Asec	0X1D7A0031	7A	Gestión de Activos
21400	Asec	3X1D600031	60	Seguridad
21500	Serv a pozos	0X1E650031	65	Mtto de Equipos
21500	Serv. A pozos	0X1E7A0031	7A	Gestión de Activos
21600	Perf. A contrato	0X1F7A0031	7A	Gestión de Activos

Para cumplir con los objetivos planteados por el área de Presupuestos para el primer semestre del 2001, éste informó a la Gerencia en forma semanal los importes del devengado del presupuesto de la Gerencia comparando el programa y el devengado del periodo e informa de las variaciones que se tengan con respecto al programa, cabe mencionar que esta información es tomada de los

TECNO
FALLA DE ORIGEN

reportes que emite el sap y que es analizada por el área para integrar las cédulas presupuestales correspondientes.

La información que es emitida por el área de presupuestos es utilizada por la Gerencia en la toma de decisiones relacionadas con los compromisos y gastos de los recursos asignados a la Unidad de Perforación y Mantenimiento de Pozos de la División Sur, por lo que resulta de suma importancia que la información que se proporcione tanto a la Gerencia como a otras instancias internas y externas del Organismo sea confiable y oportuna.

Se observó a través de reportes que genera el área de Presupuestos que durante el periodo Enero – Junio del año 2001 de la Gerencia de Perforación y Mantenimiento de Pozos, División Sur, existen variaciones con respecto al programa y al ejercicio del Presupuesto, en algunos casos existe sobreejercicio de algunos programas y subejercicio en otros dentro de los diferentes fondos y programas que forman parte de la Gerencia, asimismo se han realizado traspasos de fondos entre posiciones financieras del mismo fondo para cumplir con los compromisos que se generan de la propia operación.

Los indicadores de gestión financiera de Pemex Exploración y Producción son los de Presupuestos, Tesorería y Contabilidad.

Los indicadores de gestión financiera para el presupuesto son los siguientes:

Porcentaje de presupuesto ejercido en devengado:

Mensual

Bimestral

Trimestral

Semestral

Anual

El objetivo es conocer que porcentaje del presupuesto devengable autorizado se ha ejercido de acuerdo a la siguiente fórmula:

Devengado Institucional (periodo) * 100 / Presupuesto autorizado (periodo) devengable

Como se muestra, dicho indicador podrá evaluarse en forma **Mensual, Bimestral, Trimestral, anual** o como se considere pertinente, de acuerdo a la evaluación que se desee realizar, por lo que se podrá tener el número de indicadores de presupuestos según las necesidades de evaluación.

Los beneficios que se esperan obtener de los indicadores de gestión financiera de Presupuestos son:

- Realizar compromisos (contratos y pedidos) con mayor precisión.
- Planear las asignaciones presupuestales a actividades contingentes.
- Racionalizar, en lo posible, el uso de traspasos de fondos.
- Asignar recursos de manera precisa en las adecuaciones presupuestales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Mejorar en la calidad de la planeación financiera.
- Tener una visión a futuro en el comportamiento del presupuesto.

Se considera importante evaluar el desempeño que dentro del programa 7A ha tenido el área de Presupuestos, ya que la información que es emitida por ella es utilizada para la toma de decisiones de la Gerencia como son:

- Asignación de recursos eficientes
- Identificación de las áreas de oportunidad
- Prioridad a Programas, Actividades o Proyectos
- Cumplimiento de los objetivos establecidos en los Programas Operativos Anuales o Trimestrales.

Para analizar los indicadores de gestión financiera de Presupuestos es necesario primeramente conocer el desempeño que actualmente tiene el área de Presupuestos al realizar su función de informar sobre el seguimiento del presupuesto así como los recursos con que cuenta para ello para posteriormente analizar los indicadores y comparar la información que se genera de ellos con la que actualmente se emite.

Es por ello la justificación del presente caso, ya que se necesita saber si el área de Presupuestos ha cumplido con los objetivos para la que fue creada dentro del Programa 7A y por consecuencia, la Gerencia de Perforación y Mantenimiento de Pozos cuenta con la información necesaria para la toma de decisiones eficientes cumpliendo así con los objetivos para la que fue creada, con el ejercicio eficiente de los recursos asignados para su función

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PRIMERA PARTE.- Marco Conceptual

CAPÍTULO I.- Generalidades de la auditoría

1.1 Concepto

La palabra auditoría proviene de la raíz latina audi: que significa escuchar, sin embargo a través del tiempo la auditoría ha ido evolucionado y con ella también su finalidad, a continuación mencionaré algunos conceptos que los diferentes autores han manejado:

"La auditoría es una actividad profesional que implica al mismo tiempo, el ejercicio de una técnica especializada y la aceptación de una responsabilidad pública".¹ El Instituto Mexicano de Contadores Públicos resalta la importancia del conocimiento de la técnica así como la responsabilidad pública del auditor con respecto al trabajo que realiza.

"Es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de los estados financieros: es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos".² Esta definición es sin lugar a dudas la de una auditoría financiera.

El informe del comité sobre conceptos básicos de auditoría de la American Accounting Association (Accounting Review, vol 47) define a la auditoría como: "Un proceso sistemático que obtiene y evalúa objetivamente la evidencia con respecto a declaraciones acerca de acciones económicas y eventos, dicho proceso determinará el grado de correspondencia entre estas declaraciones y el criterio para comunicar los resultados a los usuarios interesados"³ Este concepto muestra la importancia de la obtención de la evidencia para posteriormente dar los informes correspondientes en torno a esto.

Con los conceptos anteriores podemos concluir que la Evidencia, debido cuidado profesional del auditor, presentación adecuada, independencia y conducta ética son conceptos imprescindibles en cualquier auditoría ya que son la esencia de la misma.

1.2 Clasificación

Desde el punto de vista de la persona que la realiza, podemos clasificar la como:

1.2.1.1 Auditoría externa.- "Es la realizada por contadores públicos independientes, el auditor es el primer responsable ante un público que confía en su opinión sobre los estados financieros".⁴

¹ IMCP. Normas y Procedimientos de auditoría, B 1010.23ª Edición México 2003

² Mendivil Escalante Victor Manuel. Elementos de Auditoría, edit. Ecasa. 5ª. México 1999

³ G. Kell Walter y C. Boynton William. Auditoría Moderna. Ed. CECSA, 1era. Reimpresión México 1996

⁴ Enciclopedia de la auditoría, Ed. Océano - Centrum. España

1.2.1.2 Auditoría interna.-

El Instituto de Auditores Internos de EUA, lo describe como: "Una actividad interna considerada independiente dentro de una organización para la revisión de la contabilidad y otras operaciones como base de servicio a la dirección".⁵

1.2.2 Por el enfoque de la auditoría podemos clasificarla en:

1.2.2.1 Auditoría financiera.- " Es una revisión de las manifestaciones hechas en los estados financieros publicados, en especial esta clase de auditoría debe efectuarse de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas, una auditoría financiera es una prueba de auditoría sobre la contabilidad y sobre otros registros"⁶

1.2.2.2 Auditoría operacional.- "El servicio que presta el contador público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficacia operativa de la entidad".⁷

1.2.2.3 Auditoría administrativa.- "Es el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección de gobierno, o cualquier parte de un Organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos, sus controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas".⁸

1.2.2.4 Auditoría fiscal.- "Es la verificación del correcto y oportuno pago de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales de los contribuyentes desde el punto de vista fisco, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Direcciones o Tesorerías de Hacienda Estatales y Tesorerías Municipales".⁹

1.2.2.5 Auditoría gubernamental.- "Es el examen de las operaciones cualesquiera que sea la naturaleza de las dependencias de la administración pública con el objeto de determinar si los estados financieros representan la situación financiera, si los objetivos y metas han sido alcanzados, si los recursos han sido administrados eficientemente y si se han cumplido las disposiciones legales aplicables que estén en vigor".¹⁰

1.2.2.6 Auditoría al desempeño.-La Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño lo define como aquella que se enfoca a evaluar la actuación de una empresa en su conjunto, a la luz de los factores de desempeño que se consideran críticos, para cumplir con su misión, en los términos de su visión. Todo esto con una actitud propositiva".

⁵ Ibid 4

⁶ Ibid 4

⁷ Comisión de Auditoría operacional.. Auditoría Operacional. 8ª. Reimpresión. IMCP. México 1999.

⁸ Fernández Arena José Antonio. La Auditoría Administrativa. Ed. Diana.13ª. ed. México 1988

⁹ Santilla González Juan Ramón. Auditoría I.Ecafsa ed.

¹⁰ Castro Vázquez Raúl. Contraloría gubernamental. IMCP. México 1997.

1.3 Normas de auditoría.-

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos describe las normas de auditoría como: "Los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeñan y a la información que rinden como resultado de este trabajo".

Las normas de auditoría se clasifican en:

- a) Normas personales
- b) Normas de ejecución del trabajo
- c) Normas de información

1.3.1 Normas personales

Estas se relacionan con las características que debe reunir un auditor y la calidad de su trabajo.

o Entrenamiento técnico y capacidad profesional: "El trabajo de auditoría, cuya finalidad es la de rendir una opinión profesional independiente, debe ser desempeñado por personas que, teniendo un título legalmente expedido y reconocido, tengan entrenamiento técnico y capacidad profesional como auditores".¹¹

Esta norma nos señala claramente el requisito de que el auditor adquiera previamente conocimientos académicos y prácticos antes de prestar sus servicios.

o Cuidado y diligencia profesional: "El auditor está obligado a ejercitar cuidado y diligencia razonables en la realización de su examen y en la preparación de su dictamen o informe".¹²

Es necesario que el auditor no sólo tenga conocimientos teóricos y prácticos, es necesario además que en el desarrollo de su trabajo lo realice con el cuidado y la diligencia necesaria para realizar un trabajo con responsabilidad.

o Independencia. "El auditor está obligado a mantener una actitud de independencia mental en todos los asuntos relativos a su trabajo profesional"¹³

La independencia mental de todo auditor es una actitud que debe mantener en todo el desarrollo de su trabajo profesional.

1.3.2 Normas relativas a la ejecución del trabajo

Las normas relacionadas con el campo del trabajo se refieren a las actividades involucradas en la realización de una auditoría y los objetivos que se habrán de alcanzar mediante el trabajo de auditoría.

o Planeación y supervisión. " El trabajo de auditoría debe ser planeado adecuadamente y, si se usan ayudantes, éstos deben ser supervisados en forma apropiada".¹⁴

¹¹ Boletín 1010 Normas y Procedimientos de Auditoría 2003 23ª ed. IMCP Párrafo 11

¹² Ibid 11 Párrafo 12

¹³ Ibid 11 Párrafo 13

¹⁴ Ibid 11 Párrafo 15

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La auditoría requiere de una planeación adecuada con el fin de que se realice el trabajo en forma ordenada y se logren alcanzar los objetivos. "La planeación implica prever cuales procedimientos de auditoría van a emplearse, la extensión y oportunidad en que van a ser utilizados y el personal que debe intervenir en el trabajo".¹⁵

o En lo relativo a la supervisión de la auditoría "Debe ejercerse en proporción inversa a la experiencia, la preparación técnica y la capacidad profesional del auditor supervisado",¹⁶ Es necesario que el trabajo de supervisión se realice en todos los niveles del personal.

o Estudio y evaluación del Control Interno.- " El auditor deberá efectuar un estudio y evaluación adecuados del control interno existente, que le sirvan de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él, asimismo, que le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría".¹⁷

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos define que "la estructura del control interno en una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad". Dicha estructura consiste en los siguientes elementos:

- A) Ambiente de control.- El ambiente de control representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, fortaleciendo o debilitando sus controles.
- B) La evaluación de riesgos.- Es la identificación, análisis y administración de riesgos relevantes en la preparación de estados financieros que pudieran evitar que éstos estén razonablemente presentados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados o cualquier otra base de contabilidad generalmente aceptada.
- C) Los sistemas de información y comunicación.- Incluye los sistemas relevantes a los objetivos de los reportes financieros, los cuales incluyen el sistema contable.
- D) Los procedimientos de control.- Los procedimientos y políticas que establece la Administración y que proporcionan una seguridad razonable de que se van a lograr en forma eficaz y eficientemente los objetivos específicos de la entidad, constituyen los procedimientos de control.
- E) La vigilancia.- Una importante responsabilidad de la Administración es la de establecer y mantener los controles internos, así como el de vigilarlos, con

¹⁵ Boletín 3040 Normas y Procedimientos de Auditoría 2003 23ª ed. IMCP Párrafo 12

¹⁶ Ibid 15 Párrafo 27

¹⁷ Ibid 11 Párrafo 16

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

...objeto de identificar si éstos están operando efectivamente y si deben ser modificados cuando existen cambios importantes.

Resulta importante destacar en este punto, que la estructura del control interno de una entidad va a ser determinante para el alcance de los procedimientos que se vayan a utilizar en el desarrollo de la auditoría, de ahí la importancia del estudio del control interno.

o Obtención de la evidencia suficiente y competente.- “Mediante Sus procedimientos de auditoría, el auditor debe obtener evidencia comprobatoria suficiente y competente en el grado que requiera para suministrar una base objetiva para su opinión”.¹⁸

La evidencia obtenida en el desarrollo del trabajo del auditor, será sin lugar a dudas el soporte que le ayude a mostrar su opinión objetiva al concluir su trabajo. “La evidencia comprobatoria debe ser suficiente y competente para que el auditor pueda fundamentar sus conclusiones sobre la validez de las aseveraciones de la administración”¹⁹

La evidencia es suficiente y competente cuando se refiere a hechos, circunstancias o criterios que realmente tienen relevancia cualitativa dentro de los examinados y las pruebas de auditoría realizadas, ya sea por el resultado de una sola o por el de varias”.²⁰

1.3.3 Normas referentes a la información

Estas requieren que el auditor exprese su opinión acerca de los estados financieros o señale que no le es posible expresar una opinión. El resultado final del trabajo del auditor es su dictamen o informe en el que va a mostrar su opinión con respecto al trabajo realizado, muchas veces es la única parte que se ve del trabajo de auditoría.

“El dictamen es el documento que suscribe el contador público conforme a las normas de su profesión, relativo a la naturaleza, alcance y resultado del examen realizado sobre los estados financieros de la entidad de que se trate”.²¹

En todos los casos en que el Contador Público esté relacionado con la información deberá expresarse su relación con ella, su opinión sobre la misma y en caso de que existan, las limitaciones que haya tenido en su examen, las salvedades que se deriven de ellas.

El auditor al opinar sobre los estados financieros deberá mencionar que fueron preparados de acuerdo a principios de contabilidad, que dichos principios fueron aplicados sobre bases consistentes y que la información presentada en los

¹⁸ Ibid 11 Párrafo 17

¹⁹ Boletín 3060 Normas y Procedimientos de auditoría 2003 23ª ed. IMCP Párrafo 11

²⁰ Ibid 19 párrafo 13

²¹ Boletín 4010 Normas y Procedimientos de auditoría 2003 23ª ed. IMCP Párrafo 1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

mismos y las notas relativas, es adecuada y suficiente para su razonable interpretación.

1.4 Procedimientos de auditoría

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos lo define como: " El conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los estados financieros sujetos a examen mediante los cuales el contador público obtiene las bases para fundamentar su opinión".

EL auditor deberá basarse en su criterio profesional para definir la naturaleza de los procedimientos que ha de aplicar, la amplitud que se da a los procedimientos se llama alcance, la época en que van a aplicarse los procedimientos de auditoría se le llama oportunidad.

Los documentos donde se concentran los procedimientos de auditoría son los programas de auditoría.

Los programas de auditoría constituyen la ordenación de los procedimientos de auditoría que ha de realizarse en la fase de ejecución de la auditoría, los programas de auditoría deben ser lo suficientemente claros para estar seguros que los objetivos de la misma se vayan a cumplir .

"Los programas proporcionan: un bosquejo del trabajo que debe realizar e instrucciones respecto a cómo debe realizarse, una base para coordinar, supervisar y controlar la auditoría, un registro del trabajo realizado".²²

Los programas de auditoría serán sólo enunciativos más no limitativos para el auditor, por lo que no podrán ser definitivos ya que dependerán de las características de cada operación o entidad.

1.5 Técnicas de auditoría.-

"Son los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador público utiliza para logra la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional".²³

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos en las Normas y Procedimientos propone las siguientes:

Estudio general.- Apreciación sobre la fisonomía o características generales de le empresa, de sus estados financieros y de las partes importantes, significativas o extraordinarias.

²² Ibid 3

²³ Boletín 5010 Normas y Procedimientos de auditoría 2003 23ª ed. IMCP Párrafo 12

Con la aplicación de esta técnica el auditor podrá obtener una visión de la empresa que va a auditar.

Análisis.- Clasificación y agrupación de los distintos elementos individuales que forman una cuenta o una partida determinada, de tal manera que los grupos constituyan unidades homogéneas y significativas.

Inspección.- Examen físico de bienes materiales o de documentos con el objeto de cerciorarse de la autenticidad de un activo o de una operación registrada en la contabilidad o presentada en los estados financieros.

Confirmación.- Obtención de una comunicación escrita de una persona independiente de la empresa examinada, y que se encuentre en posibilidad de conocer la naturaleza y condiciones de la operación y, por lo tanto, de informar de una manera válida sobre ella.

Las confirmaciones representan un tipo muy particular de evidencia documental, generalmente representan respuestas por escrito de terceras personas.

Puede ser aplicada en diferentes formas:

Positiva.- Se envían datos y se pide que contesten, tanto si están conformes como si no lo están.

Negativa.- Se envían datos y se pide contestación, sólo si están inconformes.

Indirecta o ciega.- No se envían datos y se solicita información de saldos, movimientos o cualquier otro dato necesario para la auditoría.

Investigación.- Obtención de información, datos y comentarios de los funcionarios y empleados de la propia empresa.

Declaración.- Manifestación por escrito con la firma de los interesados del resultado de las investigaciones realizadas con los funcionarios y empleados de la empresa.

Certificación.- Obtención de un documento en el que se asegure la verdad de un hecho, legalizado por lo general, con la firma de una autoridad.

Observación.- Presencia física de cómo se realizan ciertas operaciones o hechos.

Cálculo.- Verificación matemática de alguna partida.

Confirmación de abogados.- El boletín 3090 de las Normas y Procedimientos de auditoría señala que "en el desarrollo de una auditoría de estados financieros de una empresa es necesario que el auditor solicite a la administración una relación de los litigios, demandas y gravámenes que la afecten, los cuales deben ser corroborados por los abogados del cliente a través de una confirmación escrita en

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

la que exprese su opinión sobre el posible resultado de los asuntos que tiene a su cargo.

1.6 Evidencias de la auditoría

"Debe entenderse como evidencia comprobatoria, los elementos que comprueben la autenticidad de los hechos, la evaluación de los procedimientos contables empleados, la razonabilidad de los juicios efectuados, etc."²⁴

La confianza que nos dé la evidencia comprobatoria deberá basarse en la fuente externa o interna así como en su naturaleza visual oral o documental.

1.6.1 Papeles de trabajo

El SAS número 41 Working Papers, describe los papeles de trabajo como registros conservados por el auditor en relación con los procedimientos aplicados, pruebas realizadas, información obtenida y conclusiones pertinentes a las que llegó en el trabajo.

"Los papeles de trabajo proporcionan: el respaldo principal para el dictamen del auditor, la evidencia de que el examen fue realizado de acuerdo con las normas y procedimientos de auditoría y un medio para coordinar y supervisar el examen".²⁵

Los papeles de trabajo los podemos agrupar de la siguiente manera: planes y programas de auditoría, hojas de trabajo, cédulas y análisis, memoranda de auditoría y, documentación de la información corroboradora y asientos de ajuste y reclasificación.

En los papeles de trabajo generalmente encontramos los siguientes datos: Encabezado que identifica al cliente y nombre de la cédula, numeración de índices con el fin de identificarlas, marcas que son los símbolos utilizados por el auditor, firmas de la persona que lo prepara y lo revisa y fecha de la realización.

"Los papeles de trabajo generalmente se archivan bajo dos categorías: un archivo permanente y un archivo corriente. El archivo permanente contiene información que se espera sea útil para el auditor en periodos futuros y el archivo corriente contiene información corroboradora relacionada con la ejecución del programa de auditoría del presente año".²⁶

Los papeles de trabajo deberán contener por lo menos los siguientes puntos:

Encabezado.- Incluirá nombre del cliente, título descriptivo que identifique el contenido de la cédula, así como la fecha de cierre del cliente o el periodo cubierto por la auditoría.

Numeración de índices.- A cada papel de trabajo se le asignará un número de índice para fines de identificación, además existe una referencia cruzada de

²⁴ Boletín 3060 Normas y Procedimientos de auditoría 2000 20ª ed. IMCP Párrafo 1

²⁵ Ibid 3

²⁶ Ibid 3

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

información de y a otras cédulas, de manera que se facilite a si el flujo de la información.

Marcas.- Las marcas son símbolos utilizados por el auditor que proporcionan una explicación narrada de los datos contenidos en otra parte de los papeles de trabajo.

Firmas y fechas.- Deberá firmar la persona que lo prepara como quien lo revisa y anotar la fecha de realización.

Los papeles de trabajo son propiedad del auditor, la custodia también le corresponde a él.

1.6.2 Tipos de papeles de trabajo:

Existen diferentes tipos de trabajo que el auditor acumula a lo largo de la auditoría pudiéndolos agrupar de la siguiente manera:

1) Hojas de trabajo.-

Una hoja de trabajo se considera de suma importancia en una auditoría ya que proporciona una base para controlar todos los papeles de trabajo individuales y resumir los datos obtenidos durante el curso de la auditoría. En una auditoría financiera constituye el enlace entre el mayor general y los estados financieros.

2) Planes y programas de auditoría.- Ver 1.4

3) Cédulas y análisis.-

Podemos encontrar dos tipos de cédulas de análisis, una cédula que muestre la composición de cuentas individuales y grupos de cuentas en un momento dado o en contraste, las cédulas de grupo o cédulas sumarias principales que sintetizan la información de los papeles de trabajo respecto a un tipo específico de partida.

4) Memoranda de auditoría y documentación corroboradora.-

Se refiere a datos escritos preparados por el auditor en forma narrada, podrán incluir comentarios respecto a los resultados de los procedimientos de auditoría y las conclusiones a las que se llegó al realizar el trabajo.

5) Asientos de ajuste y reclasificación

Los asientos de ajustes deben ser registrados por el cliente y representan corroboraciones de errores del cliente u omisiones o correcciones de fallas en la interpretación de principios de contabilidad generalmente aceptados, en contraste los asientos de reclasificación corresponden a la debida presentación en estados financieros de la agrupación de las cuentas correctas y debe realizarse exclusivamente en los papeles de trabajo del auditor.

1.7 Dictamen

La importancia del dictamen radica principalmente en que es lo que muchas veces sólo se conoce este del trabajo del auditor.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"Es el documento que suscribe el contador público conforme a las normas de su profesión, relativo a la naturaleza, alcance y resultado del examen realizado sobre los estados financieros de que se trate"²⁷

Los usuarios de la información financiera o de cualquier otro tipo de revisión, necesitan una explicación de los resultados de la revisión por lo que el dictamen o informa se elaborará de acuerdo al tipo de auditoría que se realice.

²⁷ Boletín 4010 Normas y Procedimientos de auditoría 2000 20ª ed. IMCP Párrafo 1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO II.- Auditoría gubernamental

2.1 Concepto y clasificación

La auditoría gubernamental la podemos definir como "la revisión de aspectos financieros, operacionales y administrativos en las dependencias y entidades públicas, así como el resultado de programas bajo su encargo y el cumplimiento de disposiciones legales que enmarcan sus responsabilidades, funciones y actividades".¹

Juan Ramón Santillana González, en su libro Auditoría VI, Contabilidad y Auditoría Gubernamental clasifica a la auditoría gubernamental en los siguientes tipos:

2.1.1. Por su ámbito

2.1.1.1 Auditoría interna.-

"Es la auditoría que realiza el personal adscrito a la propia dependencia o entidad, su importancia radica en que se constituye en el instrumento de control interno que revisa, analiza, diagnostica y evalúa el funcionamiento de otros controles, proporcionando a los responsables de la dirección y operación, información coadyuvante sobre el resultado de su gestión".

Resulta importante destacar que la auditoría interna debe analizar y evaluar los procesos de administración, los de aprobación y los de contabilización, sin intervenir en la ejecución de ellos.

2.1.1.2 Auditoría externa.-

"Tradicionalmente se ha identificado a la auditoría externa como la practicada por contadores públicos independientes a la dependencia o entidad, con objeto de emitir una opinión sobre la situación financiera y resultados de operación que guarde él ente auditado".

"Este concepto de auditoría externa no circunscribe únicamente a los profesionales referidos ya que en muchas ocasiones se recurre a especialistas en otras materias -que no guardan relación laboral con la dependencia o entidad auditada y que tampoco son contadores públicos- para que lleven a cabo exámenes y revisiones con un criterio imparcial e independiente y emitan una opinión".

2.1.2 Por su tipo

2.1.2.1 Auditoría financiera

"Es aquella que comprende el examen de las transacciones, operacionales y registros financieros con objeto de determinar si la información financiera que se produce es confiable, oportuna y útil".

¹ Santillana González Juan Ramón. Auditoría VI Contabilidad y Auditoría gubernamental .ed. Ecafsa, México, 1996]

2.1.2.2 Auditoría operacional

“Este tipo de auditoría comprende el examen de la eficiencia obtenida en la asignación y utilización de los recursos financieros, humanos y materiales, mediante el análisis de la estructura organizacional, los sistemas de operación y los sistemas de información”.

2.1.2.3 Auditoría administrativa

“Acción utilizada para verificar, evaluar y promover el cumplimiento y apego a los factores o elementos del proceso administrativo instaurados a seguir en las dependencias y entidades que conforman el sector gubernamental, además de evaluar la calidad de la administración en su conjunto”.

2.1.2.4 Auditoría de resultados de programas

“Esta auditoría analiza la eficacia y congruencia alcanzada en el logro de los objetivos y metas establecidos, en relación con el avance del ejercicio presupuestal”.

2.1.2.5 Auditoría de obras

“Es la que se encarga de revisar, examinar, cuantificar, calificar y evaluar, entre otros aspectos, si la obra pública efectuada corresponde a la necesidad social que provocó su ejecución, si se hizo de conformidad con planes y proyectos aprobados, si la empresa contratista a quien se adjudicó la obra cuenta con la capacidad técnica y recursos para cumplir con el compromiso contraído, si se cumplió con la legislación aplicable en materia de contratación de la obra y adquisición de materiales e insumos, si se aplicaron estos en la calidad y volúmenes especificados requeridos, si el avance y conclusión se dio de acuerdo con los tiempos acordados, si la ministración y entrega de recursos fue congruente con el avance físico, si se cubrieron requisitos que garantizaran el adecuado uso de los recursos ministrados, si fue entregada a satisfacción de la autoridad contratante y / o comunidad beneficiada con la obra”.

2.1.2.6 Auditoría de legalidad

“Tiene como finalidad revisar si la dependencia o entidad, en el desarrollo de sus responsabilidades, funciones y actividades, ha observado el cumplimiento de disposiciones legales que le sean aplicables”

2.1.2.7 Auditoría al desempeño:

El libro del IMCP “Auditoría al desempeño” del C.P. Mario López Araiza Orozco la describe como: “Aquella que tiene el propósito fundamental de determinar si las dependencias y entidades cumplen, no sólo con la normatividad, programas y metas establecidos, si no también con las expectativas de la población que recibe sus bienes y servicios, y si los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, utilizados para producirlos u otorgarlos son razonables, debiendo evaluar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos para los cuales fueron creadas”.

2.1.3 Su contexto

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1.3.1 Auditoría integral

“Cuando en una misma asignación de auditoría concurren los seis tipos de auditoría descritos anteriormente (Financiera, operacional, administrativa, de resultado de programas, de obra y de legalidad se le denominará auditoría integral”.

2.1.3.2 Auditoría parcial

Es aquella en la sólo se desarrolla un sólo tipo de auditoría.

2.1.4 Por su aplicación

2.1.4.1 Auditoría a unidades

“Entidad: aquella área que tiene asignado un programa o conjunto de programas encaminadas al logro de determinados objetivos y metas de la dependencia o entidad”

2.1.4.2 Auditoría a programas

“Comprende la revisión del conjunto de funciones y actividades que integran un programa específico asignado a una o varias unidades”.

2.1.4.3 Auditoría a actividades

“El alcance de esta auditoría esta circunscrito a la revisión de aquellos aspectos que se identifiquen con el objetivo específico a examinar y que sean diferentes a unidad o programas”.

2.2 Normatividad de la auditoría gubernamental

Son todas aquellas normas, reglas, procedimientos y observancia de disposiciones legales y profesionales, cuya aplicación permitirá a las entidades facultadas por Ley a ejercerla.

2.3 Normas de auditoría gubernamental

El auditor encargado de realizar auditorías al desempeño requiere cumplir con una serie de requisitos y poseer ciertas cualidades o capacidades que le permitan garantizar el cumplimiento de los objetivos de la auditoría, estos requisitos están contenidos dentro de las Normas de Auditoría emitidas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (Ver tema 1.3) que se consideran vigentes para las auditorías públicas al desempeño siempre que no se opongan a las Normas Generales de Auditoría Pública emitidas por la SECODAM.

2.4 Metodología de auditoría al desempeño

A continuación transcribiré algunos párrafos que en el libro” Auditoría al desempeño” el C.P. Mario López Araiza Orozco describe con respecto a la metodología que ha de seguirse en una auditoría al desempeño:

2.4.1. Inicio de la Auditoría

“El inicio de este tipo de auditorías, como cualquier otro acto administrativo, está sujeto a las formalidades legales y administrativas para evitar su nulidad o anulación, ya que el artículo 16 de la Constitución establece que ninguna persona

puede ser molestado en su persona, familia, domicilio, papeles o posesiones, sino en virtud de mandamiento escrito de la autoridad competente, que funde y motive la causa legal del procedimiento”.

En una auditoría gubernamental como es el caso de la auditoría al desempeño, es requisito indispensable que exista una orden de auditoría ya que este documento resguarda al auditor de las revisiones que han de hacerse.

2.4.2. Estudio General

“Es esencial partir del conocimiento integral y profundo del ente a auditar, con el objeto de identificar las verdaderas áreas de oportunidad que requieran ser analizadas conforme a los objetivos planteados. La investigación o estudio preliminar que se realiza en esta etapa es un procedimiento de gran valía como paso previo a la planeación, ya que permite obtener información sobre áreas, programas, actividades y funciones, sin llegar a una verificación detallada, sino constituyendo el punto de partida de lo que deberá investigarse”.

El auditor antes de planear el trabajo de auditoría que ha de realizar, debe tener una amplia visión de la entidad, el estudio general previo de la entidad ha de ayudarlo a planear mejor su trabajo.

2.4.3. Planeación de los trabajos

“La planeación adecuada requiere invariablemente de la investigación, ya que le proporciona objetividad y certeza con la recopilación y análisis de datos para determinar el mayor número de factores que puedan influir en el logro de los objetivos de la auditoría, los medios óptimos para conseguirlos y las limitaciones que obstaculicen su desarrollo” en esta etapa se deben establecer, entre otros:

1. Los antecedentes de creación del ente a auditar.
2. Las funciones, subfunciones, actividades institucionales y proyectos institucionales y de inversión que tuvo o tiene asignadas para el cumplimiento de sus objetivos; los techos presupuestales autorizados, las metas acordadas y las unidades responsables de su ejecución.
3. La estructura orgánica de que dispone.
4. Los programas institucionales, especiales, regionales o sectoriales en los que interviene y las actividades que tiene encomendadas dentro de éstos.
5. Los estándares o indicadores de gestión que utiliza.
6. Los objetivos específicos de la auditoría.
7. Las áreas, programas o metas que se revisarán y la justificación de su selección.
8. El alcance de los trabajos.
9. Las limitaciones que pueden afectar el adecuado desarrollo de los trabajos.
10. La metodología que habrá de aplicarse.
11. El marco normativo que rige sus actividades.
12. Los criterios de evaluación

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los objetivos de la auditoría deben quedar claramente definidos en la etapa de la planeación ya que esto ayudará a cumplir con el objeto de la misma.

El resultado de la investigación que ha de realizarse en la etapa de la planeación será el programa de trabajo que seguirá el auditor en forma lógica, ordenada y clasificada, en el incluirá los procedimientos de auditoría a utilizar, los responsables de su ejecución, el objetivo del procedimiento, el universo, el alcance que tendrá, la metodología a seguir, el marco legal aplicable, todos estos en forma enunciativa mas no limitativa.

Selección de la muestra

"Una decisión importante para quienes practican la auditoría es la determinación de la cantidad, tipo y calidad de evidencia comprobatoria que debe reunir, decisión que está directamente vinculada con el tamaño de la muestra y la magnitud e importancia de la problemática que se detecte".

"El control interno forma parte de la decisión del auditor sobre el tamaño de la muestra debido a que la cantidad necesaria de evidencia de auditoría varía dentro de ciertos límites, inversamente con la efectividad del control interno".²

Una vez que el auditor haya evaluado el control interno podrá decidir si la información de este es confiable o si requiere realizar pruebas selectivas directas para obtener los objetivos que persigue.

"El muestreo es la técnica empleada en el análisis parcial de un grupo de casos o eventos, para obtener cierta probabilidad o certidumbre en relación a las características del universo analizado"³

El muestreo puede ser uno dirigido o un muestreo probabilístico, este último es el comúnmente utilizado para evaluar información en términos matemáticos.

"El tipo de muestreo que se utilice y la metodología a seguir para el cumplimiento del objetivo general de la auditoría, deben basarse en el estudio general que se practique, en la evaluación del control interno, en las investigaciones de campo, entrevistas, examen de la documentación, etc"

2.4.4. Ejecución de la auditoría

La ejecución de la auditoría será necesario desarrollar los procedimientos que fueron definidos en la etapa de la planeación, en esta etapa de la auditoría, el auditor obtendrá la evidencia suficiente, competente y relevante que será la que sustente el trabajo final que es el informe de la auditoría así como las recomendaciones que se deriven de la revisión, esta evidencia se plasma en los

² J.W. Cook y G.M. Winkle "Auditoría"3ra. Ed. Mc Graw Hill

³ Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Subsecretaría de Egresos., Glosario de términos más usuales en la administración pública federal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

comúnmente conocidos papeles de trabajo que son propiedad del auditor y demuestran la evidencia de los hallazgos encontrados.

“La evidencia se obtendrá mediante el ejercicio de diversas técnicas y procedimientos, entre estos: las técnicas de auditoría tradicional, estadísticas, indicadores de gestión, flujogramas, cuestionarios, entrevistas y análisis causa – efecto”.

A continuación se describe un proceso que involucra un pensamiento analítico y flexible del auditor para la evaluación de cada actividad del quehacer gubernamental:(Auditoría al desempeño, C.P. Mario López Araiza)

a) Examen y evaluación del control interno

Mediante su evaluación se determinan muchas deficiencias e irregularidades que inciden en el adecuado desarrollo de los procesos constatando que:

- Los programas de trabajo , operativos anuales e institucionales, estén vinculados con programas especiales y / o sectoriales.
- La unidad responsable tenga establecidos indicadores de gestión o servicios y estándares de desempeño que permitan alcanzar los indicadores estratégicos establecidos en la Nueva Estructura Programática de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (NEP) o en el programa especial.
- Exista manual de organización y esté autorizado, actualizado y sean del conocimiento del personal.
- Los manuales identifiquen los registros y controles estratégicos establecidos en el área y estos mecanismos permitan obtener información válida y confiable, en forma oportuna y, posibiliten un diagnóstico de la operación.
- Los mecanismos de control implantados en sistemas informáticos estén validados en el área de sistemas, permitan reducir el tiempo de operación, disminuyan los márgenes de error y que la información incluida en ellos esté actualizada.
- Los documentos que validen la gestión de las áreas auditadas estén debidamente integrados en expedientes identificados y archivados adecuadamente.

b) Planeación

En la revisión a la etapa de la planeación de las operaciones o procesos, se deben verificar que:

- Las estrategias y líneas de acción de los programas sectoriales o especiales y del Plan Nacional de Desarrollo (PND) se vinculen con las actividades y proyectos institucionales y, en su caso, con los proyectos de inversión establecidos con los presupuestos autorizados, a fin de evaluar si en la NEP se correlacionan con los programas y el plan citados.
- Los objetivos contenidos en la NEP sean acordes con los establecidos en los programas de trabajo, operativos anuales o institucionales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- En los programas de trabajo, operativos anuales o institucionales estén debidamente calendarizados las actividades a desarrollar, las metas físico – financieras por alcanzar y las unidades responsables de su ejecución.
- Los mecanismos de la planeación institucional cuenten con los controles de la información, con reportes e informes que permitan conocer el avance de los programas, al menos mensualmente.
- Los avances de las actividades institucionales y sus metas correspondan a las planeadas inicialmente y, en caso de diferencias, determinar las causas y repercusiones, en la planeación y en las metas y objetivos, y las justificaciones de tales desviaciones.

c) Organización

La estructura organizacional de las dependencias y entidades debe estar armónicamente vinculada con la misión y propósitos que persiguen por lo que deberán analizarse los siguientes elementos básicos para constatar que:

- La estructura orgánica esté debidamente autorizada, y la funcional corresponda a la cantidad de plazas y niveles autorizados
- Los manuales de organización (general y específicos guarden congruencia con el reglamento interior, identificando las unidades responsables de las funciones y atribuciones conferidas en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- En el analítico presupuestario se identifiquen las unidades responsables autorizadas en la estructura orgánica y las definidas en la funcional.
- Las unidades responsables sujetas a revisión tengan los manuales de procedimientos, debidamente autorizados y actualizados, sean del conocimiento del personal adscrito, e incluyan las actividades a desarrollar, los manuales de flujo de operación y los formatos a utilizar.
- La unidad responsable cuente con los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos suficientes para cumplir sus objetivos.

d) Ejecución

Los controles, reportes e informes son las pruebas de las tareas ejecutadas y los que permiten evaluar el desempeño de las unidades responsables, motivo por el cual debe verificarse que:

- Las metas reportadas por la unidad responsable correspondan a las informadas en la cuenta pública.
- Los reportes generados por la unidad responsable cuenten con el soporte documental de su operación.
- En la operación se haya ajustado a las disposiciones legales, normas y políticas establecidas.
- La operación cumpla con los procesos establecidos, a fin de verificar duplicación de funciones, áreas de oportunidad y procedimientos obsoletos.
- En los tramos se utilicen sistemas informáticos adecuados y que los procesos desarrollados en éstos no se efectúen manualmente, duplicando el trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Los procesos ejecutados tengan establecidos mecanismos de mejora continua.

2.4.5. Análisis de resultados

“Como en todo trabajo de auditoría, y para obtener el mayor aprovechamiento posible de su realización, debe efectuarse una investigación profunda y detallada sobre las causas que provocaron los resultados obtenidos, sobre todo si éstos fueron negativos, de incumplimiento o de insatisfacción”

Para que las recomendaciones incidan favorablemente en la mejora de los procesos analizados, las observaciones o hallazgos del auditor deben dirigirse a identificar si la dependencia, entidad o unidad responsable auditada:

- Desarrolla y pone en práctica planes eficaces en los que se definan metas verificables, congruentes con los recursos asignados y encaminados a cumplir su misión.
- Considera actividades institucionales de amplia visión o a largo plazo en sus planes.
- Establece metas, indicadores estratégicos y estándares cuantitativos y cualitativos.
- Organiza e integra al personal de manera congruente con la comprensión de las responsabilidades laborales.
- Identifica las responsabilidades laborales con los perfiles de las personas que ejecutan el trabajo.
- Plantea de manera oportuna y congruente las decisiones que se toman respecto a los planes, actividades institucionales, normas y políticas establecidas.
- Evalúa el criterio del personal con base en criterios relacionados con el trabajo desarrollado.
- Utiliza las evaluaciones del personal y la información arrojada por los indicadores estratégicos y de gestión, así como los estándares de calidad como herramientas de la mejora continua; y
- Optimiza la utilización de los recursos por medio de los controles establecidos.

La auditoría al desempeño, deberá hacer las recomendaciones para dar solución a la problemática encontrada.

Al hacer las recomendaciones el auditor deberá :

- Identificar las causas reales y fundamentales que provocan las desviaciones.
- Visualizar las repercusiones a corto y mediano plazo que tienen las desviaciones en el proceso analizado y con los que se interrelaciona, y
- Definir la problemática principal, de tal forma que la recomendación se dirija a ese punto de conflicto.

2.4.6. Resultados de la evaluación

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

“Se debe emitir un informe comentado respecto de si la actuación de las dependencias o entidades durante el periodo revisado se llevó a cabo acatando la normatividad contenida en las diferentes leyes, reglamentos, normas y lineamientos que regulan su funcionamiento”.

La fase final de la auditoría es la elaboración, discusión y emisión del informe con el que se da a conocer el resultado del examen realizado, este incluirá las cédulas de observaciones en las que se describen los hechos irregulares con sus causas – efectos, las recomendaciones y acciones acordadas entre los auditores y los servidores públicos,

Siguiendo con la metodología que se nos describe en el libro Auditoría al desempeño antes mencionado, el auditor gubernamental debe considerar los siguientes elementos al preparar el informe de una auditoría al desempeño:

- Enfatizar los aspectos significativos que mejoren la operación.
- Omitir partidas o hechos pocos significativos que no ameriten la atención del titular de la dependencia o entidad.
- Utilizar lenguaje claro y sencillo, evitando términos que desconozca el servidor público al que se dirige.
- Omitir las observaciones que no vayan acompañadas de recomendaciones o de respaldo documental.
- Discutir los informes con los titulares de las áreas que se vean involucradas en las observaciones y recomendaciones.

El informe de auditoría al desempeño podrá ser:

- Informe ejecutivo o corto.- “Es un informe corto derivado del cumplimiento de una orden de auditoría de evaluación al desempeño, dirigido al titular de la dependencia o entidad, señalando la finalidad, alcance de la revisión y aspectos relevantes determinados, solicitando su intervención a fin de que se implanten las recomendaciones hechas en el informe largo”.
- Informe largo.- “Es el documento que contiene el informe de resultados con las observaciones determinadas propuestas debiendo tener los siguientes capítulos: Antecedentes, objetivo y alcance de la revisión, recomendaciones generales, resultados del trabajo realizado, cédula de observaciones”.

Los antecedentes describirán en forma breve la forma de creación de la dependencia o entidad y su objetivo primordial, así como la orden de auditoría.

El objetivo significa determinar el grado de cumplimiento de sus operaciones, el alcance indicará los programas, proyectos o metas a evaluar, y las razones por las que fueron seleccionadas.

Las recomendaciones serán las que se deriven de las observaciones.

Los resultados del trabajo mostrarán las observaciones, su causa – efecto, así como los aspectos positivos encontrados.

La cédula de observaciones contendrá el número encontrado de ellas señalando la causa efecto, la recomendación preventiva o correctiva en su caso, así como las fechas compromiso establecida para su atención, si se requiere los anexos correspondientes.

2.4.7. Seguimiento a las recomendaciones

“La emisión del informe de auditoría, no es la conclusión de las acciones que se derivan de la revisión, resta reconocer en un periodo aceptable, si las recomendaciones sugeridas han sido implantadas por los responsables y han permitido la solución de la problemática determinada durante la auditoría”.

Es importante que se revise el cumplimiento en los términos establecidos de las recomendaciones hechas en el informe de auditoría, de esta forma se podrá avanzar en la solución de las observaciones hechas por el auditor y se mejorará la operación analizada.

La auditoría al desempeño a las dependencias y entidades públicas emitirá un juicio sobre la actuación de las mismas, el auditor utilizará adicionalmente a los indicadores de gestión, programáticos y ejercicio del gasto, las técnicas y procedimientos que considere necesarios para complementar la información necesaria para emitir un informe.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO III.- Indicadores de gestión

3.1 Interpretación de estados financieros

“Los fines u objetivos que persigue el analista de estados financieros, son:

- Conocer la verdadera situación financiera y económica de la empresa.
- Descubrir enfermedades en las empresas.
- Tomar decisiones acertadas para optimizar utilidades y servicios
- Proporcionar información clara, sencilla y accesible a usuarios internos y externos de la administración”.¹

Podemos aplicar este concepto al análisis de información financiera en general no solamente a la interpretación de estados financieros, un analista de información financiera buscará siempre proporcionarnos información que nos ayude a comprender mejor cual es la situación de cualquier entidad.

3.2 Métodos de análisis

“Por método de análisis como técnica aplicable a la interpretación podemos entender el orden que se sigue para separar y conocer los elementos descriptivos y numéricos que integran el contenido de los estados financieros”²

El analizar información significa separar todos los elementos que la integran, de esta forma podremos conocer más a detalle el todo que se nos presenta.

Existen varios métodos para analizar el contenido de los estados financieros:

Método de análisis vertical:

- Procedimientos de porcentajes integrales
- Procedimiento de razones simples
- Procedimiento de razones estándar.

Método de análisis horizontal:

- Procedimiento de aumentos y disminuciones

Método de análisis histórico:

- Procedimiento de tendencias, que para efectos de la comparación se puede presentar en base a cifras o valores, serie de variaciones y serie de índices.

Método de análisis proyectado o estimado:

- Procedimientos de control presupuestal
- Procedimiento del punto de equilibrio.

El Método de análisis vertical se utiliza para analizar información a una fecha fija o correspondiente a un periodo determinado.

¹ Perdomo Moreno A. Análisis e Interpretación de Estados Financieros. Ed. ECASA, México 1996

² Ibid

Procedimiento de porcentos integrales:

"El procedimiento de porcentos integrales consiste en la separación del contenido de los estados financieros a una misma fecha o correspondiente a un mismo periodo, en sus elementos o partes integrantes, con el fin de determinar la proporción que guarda cada una de ellas en relación con el todo"³

En este procedimiento toma como base el axioma matemático que se enuncia diciendo que el todo es igual a la suma de sus partes en donde al todo se le asigna un valor igual al 100% y a las partes un porcentaje relativo.

Perdomo Moreno, describe en su libro de Interpretación de Estados Financieros dos fórmulas que se pueden aplicar en el procedimiento de porcentos integrales:

- Porcentaje integral = $\frac{\text{Cifra parcial}}{\text{Cifra base}} * 100$

Porcentaje integral es igual a cifra parcial sobre cifra base por cien

- Factor constante = $\frac{100}{\text{Cifra base}}$ * Cada cifra parcial

Factor constante es igual a cien sobre cifra base por cada cifra parcial

Procedimiento de razones simples

"Consiste en determinar las diferentes relaciones de dependencia que existen al comparar geoméricamente las cifras de dos o más conceptos que integran el contenido de los estados financieros de una empresa determinada"⁴

Procedimiento de razones estándar

"El procedimiento de razones estándar consiste en determinar las diferentes relaciones de dependencia que existen al comparar geoméricamente el promedio de las cifras de dos o más conceptos que integran el contenido de los estados financieros"⁵.

Como podemos observar, existen diferentes métodos que nos permiten analizar información financiera, los indicadores de gestión financiera utilizan el procedimiento de porcentos integrales ya que nos indican la razón que guarda el todo con cada una de sus partes.

3.3 Indicadores de gestión

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos en el libro "Auditoría al Desempeño describe los principales indicadores de gestión como:

³ Ibid I

⁴ Ibid

⁵ Ibid

“Instrumento que permite medir el cumplimiento de los objetivos institucionales y vincular los resultados la satisfacción de las demandas sociales en el ámbito de las atribuciones de las dependencias y entidades del gobierno federal”.⁶

3.3.2 Los tipos de indicadores de gestión son:

3.3.2.1 Indicadores administrativos

Permiten determinar el rendimiento de los recursos humanos y su capacidad técnica en la ejecución de una meta o una tarea asignada a una unidad administrativa.

3.3.2.2 Indicadores financieros

Presentan sistemática y estructuralmente información cuantitativa en unidades monetarias y en términos porcentuales que permiten evaluar la estructura financiera y de inversión, el capital de trabajo y la liquidez adecuada para su operación, lo que posibilita desarrollar e integrar planes y proyectos de operación, expansión y rentabilidad.

3.3.2.3 Indicadores operativos y de servicios

Posibilitan dimensionar o cuantificar valores cualitativos como la calidad y pertinencia de los bienes y servicios, mediante el establecimiento de fórmulas aritméticas que permiten evaluar el aprovechamiento de recursos naturales y áreas de servicios, su incidencia o efecto producido en el entorno socioeconómico.

3.3.2.4 Programático Presupuestales

Determinar los niveles de eficacia y eficiencia de la gestión pública, precisando los avances físicos - financieros de los programas y las principales metas, así como su impacto en los objetivos establecidos, y coadyuvar a realizar los ajustes que proceden en las metas y asignación de recursos.

3.4 Indicadores de control

Para que sea eficaz, un indicador debe reunir varias condiciones

- Basarse en un indicador de rendimiento
- Basarse en un parámetro que pueda expresarse fácilmente en cifras, de manera no ambigua
- Corresponder a un horizonte temporal determinado

A nivel de centro de decisión es necesario respetar localmente un pequeño número de reglas para que el sistema de control cumpla su misión

- El número de indicadores de control no debe sobrepasar mucho los cinco o seis
- Los indicadores de control deben corresponder a informaciones fácilmente disponibles y que no exijan un trabajo suplementario y pesado de obtención de datos

⁶ López Araiza Orozco. Auditoría al Desempeño. IMCP. México 1999.

3.5 Presupuestos: origen y evolución

Víctor M. Paniagua en su libro Sistema de Control Presupuestarios narra los orígenes de los presupuestos, "nacieron en Inglaterra en el siglo XVI; dos siglos después obtuvieron más formalidad cuando un canciller Ejecutivo tenía que suministrarle al Parlamento un reporte anual que incluía A) Un estado de gastos del año anterior; B) una estimación de erogaciones para el periodo siguiente; C) un detalle de los impuestos con que se cubrirían los gastos sugeridos; D) recomendaciones para su aplicación. En nuestro País data aproximadamente de 1945, iniciándose en forma limitada y parcial".

3.6 Concepto y características

"Los Presupuestos se refieren a cifras y estados en el que se plasman numérica y objetivamente los planes de acción de la entidad, por lo que se conceptúa como una contabilidad en términos de futuro".

Las características de los presupuestos son las siguientes:

- Deben de ser flexibles ya que están basados en estimación de acontecimientos futuros
- Las bases deben ser fehacientes, es decir estar basadas en investigaciones dignas de fe.
- Deben de ser específicos, concretos y objetivos
- Periodicidad uniforme

Entre los asuntos importantes a observar como guía en la preparación de los presupuestos estaría:

- Determinar o estimar la magnitud de la entidad dentro de la rama industrial o comercial a que pertenece.
- Investigar y determinar las desviaciones o diferencias entre la situación de la entidad y las condiciones generales de los negocios.
- Formular cada uno de los presupuestos con el análisis adecuado.
- Prever métodos de verificación automática, global, periódica y oportuna.
- Establecer estándares de eficiencia, objetivos en todos los sectores donde sea aplicable: departamentos, divisiones o puestos.
- Determinar situaciones controlables o no controlables.

Asimismo deberán considerarse los factores o fenómenos económicos – financieros internos (políticas financieras, administrativas y contables, etc), o externos (estabilidad económica, inflación, etc), que influyen en la elaboración de los presupuestos, también deberán considerarse la documentación que es la fuente de los datos del mismo.

3.7 Clasificación

Paniagua Bravo hace la siguiente clasificación de los presupuestos:

En cuanto al periodo o plazo al que se refiere:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Corto
- Mediano
- Largo plazo

Por su importancia

Principales o sumarios:

- Estados financieros de situación presupuestados: de situación financiera o de resultados
- Presupuestos de ventas, costos de producción y/o adquisición de artículos vendidos
- Compras
- Costos de ventas
- Gastos de operación
- Flujo de efectivo

Secundarios o analíticos:

- Ventas por línea, zona, distrito, etc.
- Costo de ventas por línea
- Conceptos integrantes de gastos de operación
- Adquisición de terrenos, inmuebles, maquinaria y equipos (proyectos capitalizables)

En cuanto al origen y efectos

De operación o económicos

- Estado de resultados

Financieros

- Flujo de efectivo e inversiones
- Programa de pagos
- Compras
- Inventarios
- Proyectos capitalizables

En cuanto a su asignación

- Fijos o de asignación
- Flexibles

En cuanto al límite que expresan

- Máximos.- Señalan el tope a alcanzar
- Mínimos.- cifras mínima a cubrir
- Mixtos.- Límites máximos y mínimos

En cuanto a la unidad

- Monetarios
- En unidades

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En cuanto a la entidad

- Sector público – Gobierno
- Sector privado

3.8 Formas de presentación

Las dos formas básicas de presentar los presupuestos son: a través de representaciones monetarias y en unidades y dentro de estos podríamos mostrarlos en forma numérica o gráfica, sin embargo la representación numérica es la más amplia y comúnmente utilizada.

En forma gráfica podemos usar gráficas de barras y gráficas de coordenadas.

3.9 Presupuesto por Programas

3.9.1 Conceptos:

A continuación se describen los conceptos de algunos autores

Arriaga Conchas, Enrique

“El presupuesto por programas es una técnica que clasifica y agrupa los gastos según los programas a realizar, y las metas concretas que deben cumplirse para ejecutar los programas”.

Organización de las Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Sociales

“El presupuesto por programas y actividades, se desarrolla y se presenta a base del trabajo que deba ejecutarse atendiendo a objetivos específicos y de los costos de ejecución de dicho trabajo”.

Santillana González, Juan Ramón

“Presupuesto por programas es el proceso mediante el cual se precisan e identifican los programas, proyectos y acciones de gobierno a desarrollar, atendiendo a los objetivos y metas específicos, vinculados con la estimación o previsión de los costos y gastos necesarios a erogar para su ejecución, así como los responsables de las mismas”.

3.9.2 Diferencias con el presupuesto tradicional

La diferencia entre un presupuesto tradicional y un presupuesto por programas radica en que el presupuesto tradicional carece de metas mientras que el presupuesto por programas tiene definidas estas dentro de un plan y programas a largo y mediano plazo.

El ejecutivo Federal tomó la iniciativa de implantar a partir de 1976, en el sector público federal, el presupuesto por programas denominado en ese año presupuesto con orientación programática, a partir de 1977 se llama presupuesto programático.

Juan Ramón Santillana, define las siguientes diferencias entre presupuesto tradicional y el presupuesto por programas:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Elemento de comparación	Presupuesto tradicional	Presupuesto por programas
1. Finalidad	Detalla todas las adquisiciones de gobierno	Enfatiza lo que se realizará con los recursos disponibles
2. Utilidad para la planeación	No facilita la planeación e impide la coordinación entre las metas de mediano y largo plazo con las del presupuesto	Es parte del proceso de planeación transformar los objetivos generales de los planes y programas en presupuestos operativos anuales
3. Determinación de objetivos y metas	Los objetivos y metas quedan ocultos en el detalle de las partidas de gastos	Establece metas de corto plazo en concordancia con los objetivos de largo plazo y mediano plazos
4. Asignación de recursos	Se asignan a unidades administrativas para realizar gastos según objetivos	Se asignan recursos para el cumplimiento de las metas de los programas y demás categorías programáticas.
5. Control de ejecución	Pone énfasis en control financiero legal	Enfatiza en las realizaciones de las metas de los programas y hace el seguimiento físico financiero
6. Evaluación del grado de eficiencia en la presentación de servicios públicos	No permite evaluar ni medir la eficiencia por falta de control en las realizaciones y resultados	Pone de manifiesto las ineficiencias de la administración
7. Determinación de responsabilidad en la administración del presupuesto	Diluye la responsabilidad por los resultados de la gestión administrativa y acentúa la responsabilidad puramente formal	Precisa la responsabilidad al determinar las metas que deben alcanzarse
8. Por la forma de presentación	Inorgánica, voluminosa y carente de información	Debidamente estructurada con relación a diversos factores y con amplia información sobre el gasto.

3.9.3 Objetivos

Continuando con la información que nos proporciona Juan Ramón Santillana González, en su libro de Contabilidad y Auditoría gubernamental los objetivos de presupuesto por programas son los siguientes:

1. Lograr que la elaboración del presupuesto se convierta gradualmente en un proceso de programación del gasto público.
2. Reflejar los programas a mediano plazo, que establezcan las políticas y objetivos nacionales y no circunscribirse al cumplimiento de funciones tradicionales encomendadas a cada dependencia o entidad.
3. Dar importancia al formular el presupuesto se dé principalmente no a las adquisiciones enlistadas en determinadas partidas, sino a las realizaciones que habrán de lograrse con ellas.
4. Dotar elementos de juicio suficientes para evaluar los beneficios o repercusiones de un gasto público determinado y facilitar por lo tanto la toma de una decisión.
5. Convertir el presupuesto en una herramienta eficaz de administración que contribuya durante su ejecución, al cumplimiento de los programas establecidos, mediante reportes periódicos de avances que permita a autoridades y servidores públicos de distintos niveles, el control y revisión oportuna de los programas en marcha.
6. Facilitar la implantación de un proceso sistemático de evaluación de resultados, a través de la utilización de mecanismos e indicadores que permitan la observación y corrección en su caso de los avances y desviaciones de las metas fijadas de cada programa o proyecto.

Este último objetivo de los presupuestos por programas nos permite interrelacionar a los indicadores con los presupuestos ya que el establecimiento de este tipo de presupuestos permiten que sean evaluados a través de los indicadores que se tengan establecidos en las entidades y con ello se dé seguimiento a los programas o proyectos establecidos.

SEGUNDA PARTE.- Estudio de la Organización

Capítulo IV.- Unidad de Perforación y Mantenimiento de Pozos

4.1 Petróleos Mexicanos

Petróleos Mexicanos, es la empresa más grande de México y una de las diez más grandes del mundo, tanto en términos de activos como de ingresos.

Con base en el nivel de reservas y su capacidad de extracción y refinación, se encuentra entre las cinco compañías petroleras más importantes a nivel mundial.

La Industria Petrolera Nacional está regulada para el desarrollo de sus diferentes actividades en función a determinadas Normas Jurídicas: La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Leyes y Reglamentos, así como por el Plan Nacional de Desarrollo del 2001-2006, el Programa de Desarrollo y Reestructuración del Sector Energía y el Programa de Modernización de la Administración Pública.

Artículo 27.2 Constitucional "La propiedad de las tierras y aguas comprendidas dentro de los límites del territorio nacional, corresponde originalmente a la Nación, la cual ha tenido y tiene el derecho de transmitir el dominio de ellas a los particulares constituyendo la propiedad privada".

4.1.1 Marco legal

LEY REGLAMENTARIA DEL ARTÍCULO 27 CONSTITUCIONAL EN EL RAMO DEL PETRÓLEO (última reforma 13 de noviembre 1996)

Artículo 1º. "Corresponde a la Nación el dominio directo, inalienable e imprescriptible de todos los carburos de hidrógeno que se encuentren en el territorio nacional –incluida la plataforma continental- en mantos o yacimientos, cualquiera que sea su estado físico, incluyendo los estados intermedios, y que componen el aceite mineral crudo, lo acompañan o se derivan de él".

Artículo 2º. "Sólo la Nación podrá llevar a cabo las distintas explotaciones de los hidrocarburos, que constituyen la industria petrolera en los términos del artículo siguiente.

En esta Ley se comprende con la palabra petróleo a todos los hidrocarburos naturales a que se refiere el artículo 1º".

Artículo 3º. "La industria petrolera abarca:

- I. La exploración, la explotación, la refinación, el transporte, el almacenamiento, la distribución y la ventas de primera mano del petróleo y los productos que se obtengan de su refinación;
- II. La exploración, la explotación, la elaboración y las ventas de primera mano del gas, así como el transporte y el almacenamiento indispensable y necesario para interconectar su explotación y elaboración,

- III. La elaboración, el transporte, el almacenamiento, la distribución y las ventas de primera mano de aquellos derivados del petróleo que sean susceptibles de servir como materias primas industriales básicas y que constituyen petroquímicos básicos, que a continuación se enumeran:
1. Etano;
 2. Propano;
 3. Butanos;
 4. Pentanos;
 5. Hexano;
 6. Heptano;
 7. Materia prima para negro de humo;
 8. Naftas; y
 9. Metano, cuando provenga de carburos de hidrógeno, obtenidos de yacimientos ubicados en el territorio nacional y se utilice como materia prima en procesos industriales petroquímicos”.

Artículo 4º. “La Nación llevará a cabo la exploración y la explotación del petróleo y las demás actividades mencionadas en el artículo 3º. que se consideran estratégicas en términos del artículo 28, párrafo cuarto, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, por conducto de Petróleos Mexicanos y sus Organismos subsidiarios”.

Artículo 5º. “La Secretaría de Energía asignará a Petróleos Mexicanos los terrenos que esta institución le solicite o que el Ejecutivo Federal considere conveniente asignarle para fines de exploración y explotación petroleras.

El Reglamento de esta Ley establecerá los casos en que la Secretaría de Energía podrá rehusar o cancelar las asignaciones”.

Artículo 6º. “Petróleos Mexicanos podrá celebrar con personas físicas o morales los contratos de obra y de prestación de servicios que la mejor realización de sus actividades requiere. Las remuneraciones que en dichos contratos se establezcan, serán siempre en efectivo y en ningún caso concederán por los servicios que se presten o las obras que se ejecuten, porcentajes en los productos, ni participación en los resultados de las explotaciones”.

Artículo 7º. “El reconocimiento y la exploración superficial de los terrenos para investigar sus posibilidades petrolíferas, requerirán únicamente permiso de la Secretaría de Energía”...

REGLAMENTO DE LA LEY REGLAMENTARIA DEL ARTÍCULO 27 CONSTITUCIONAL EN EL RAMO DEL PETRÓLEO.

En este Reglamento se especifican las facultades de la Secretaría de Energía con respecto a la aplicación de la Ley Reglamentaria del artículo 27 Constitucional.

Artículo 3º.

“La Nación, por conducto de Petróleos Mexicanos, llevará a cabo las actividades a que se refiere el artículo 3 de la Ley...”

Artículo 5º.

“La exploración y explotación del petróleo, las llevará a cabo Petróleos Mexicanos mediante las asignaciones de terrenos que para tal efecto le haya hecho o le haga la Secretaría, a solicitud o por acuerdo del Ejecutivo Federal...”

Artículo 16º.

“Sólo la Nación, por conducto de Petróleos Mexicanos, podrá ejecutar los trabajos de exploración y explotación que sean necesarios para aprovechar el petróleo y desarrollar los yacimientos amparados por las asignaciones”.

Artículo 17º.

Petróleos Mexicanos presentará a la Secretaría, respecto de cada asignación, un informe anual de los trabajos que haya ejecutado, expresando los métodos de desarrollo y formas de ejecución utilizado, así como los resultados obtenidos.

LEY ORGÁNICA DE PETRÓLEOS MEXICANOS Y ORGANISMOS SUBSIDIARIOS. (Última reforma 15 Enero 2001)

CAPÍTULO I.

DISPOSICIONES GENERALES.

Artículo 1º. “El estado realizará las actividades que le corresponden en exclusiva en las áreas estratégicas del petróleo, demás hidrocarburos y petroquímica básica, por conducto de Petróleos Mexicanos y de los Organismos descentralizados subsidiarios en los términos que esta Ley establece, y de acuerdo con la Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el Ramo del Petróleo y sus reglamentos”.

Artículo 2º. “Petróleos Mexicanos creado por Decreto del 7 de junio de 1938, es un Organismo descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios, con domicilio en la ciudad de México, Distrito Federal, que tiene por objeto, conforme lo dispuesto en la Ley, ejercer la conducción central y la dirección estratégica de todas las actividades de la industria petrolera estatal en los términos de la Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el Ramo del Petróleo”.

El artículo 3º. “Se crean los siguientes Organismos descentralizados de carácter técnico, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonio propios, que tendrán los siguientes objetos:

Organigrama general PEMEX (Figura I)

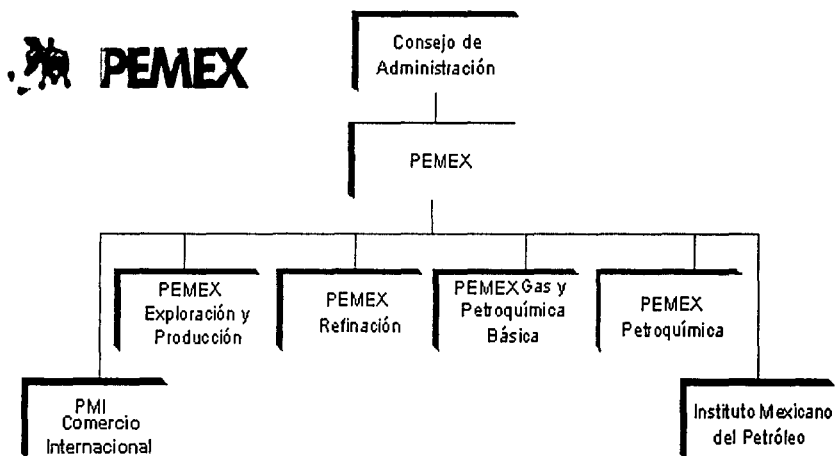
Pemex- Exploración y Producción: exploración y explotación del petróleo y el gas natural; su transporte, almacenamiento en terminales y comercialización.

Pemex- Refinación: procesos industriales de la refinación; elaboración de productos petrolíferos y de derivados del petróleo que sean susceptibles de servir como materias primas industriales básicas; almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de los productos derivados mencionados.

Pemex-Gas y Petroquímica Básica: procesamiento del gas natural, líquidos del gas natural y el gas artificial; almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de estos hidrocarburos, así como de derivados que sean susceptibles de servir como materias primas industriales básicas; y

Pemex-Petroquímica: procesos industriales petroquímicos cuyos productos no forman parte de la industria petroquímica básica, así como su almacenamiento, distribución y comercialización".

Figura 1
Organigrama general



Artículo 4°. "Petróleos Mexicanos y sus Organismos descentralizados, de acuerdo con sus respectivos objetos, podrán celebrar con personas físicas o morales toda clase de actos, convenios y contratos y suscribir títulos de crédito; manteniendo en exclusiva la propiedad y el control del Estado Mexicano sobre los hidrocarburos, con sujeción a las disposiciones legales aplicables".

CAPÍTULO II. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO.

Artículo 6 "Petróleos Mexicanos será dirigido y administrado por un Consejo de Administración, que será el órgano superior de gobierno de la industria petrolera, sin perjuicio de la autonomía de gestión de los Organismos. El Director General será nombrado por el Ejecutivo Federal".

Artículo 7°. - "El consejo de Administración de Petróleos Mexicanos se compondrá de once miembros propietarios, a saber:
Seis representantes del Estado designados por el Ejecutivo Federal y cinco representantes del Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana, que deberán ser miembros activos de dicho Sindicato y trabajadores de planta de Petróleos Mexicanos..."

Artículo 8°. "Cada uno de los Organismos subsidiarios será dirigido y administrado por un Consejo de Administración y por un Director General nombrado por el Ejecutivo Federal.

Artículo 9°. - "El Consejo de Administración de cada uno de los Organismos subsidiarios se compondrá de ocho miembros y sus correspondientes suplentes. Los titulares serán: cuatro representantes del Gobierno Federal designados por el Ejecutivo Federal; los tres Directores Generales de los otros tres Organismos públicos descentralizados subsidiarios, y el Director General de PEMEX quien lo presidirá".

REGLAMENTO DE LA LEY ORGÁNICA DE PETRÓLEOS MEXICANOS Y ORGANISMOS SUBSIDIARIOS

CAPÍTULO QUINTO. DISPOSICIONES GENERALES.

Artículo 19.- "El funcionamiento de Petróleos Mexicanos y la administración de su patrimonio, se realizarán conforme a los presupuestos y programas que apruebe el Consejo de Administración".

Artículo 20.- "Para los efectos del artículo 6°. de la Ley Orgánica, los funcionarios de Petróleos Mexicanos, serán específicamente señalados en el Reglamento Interior, así como sus facultades y obligaciones".

Artículo 21.- "Los presupuestos anuales de ingresos y egresos del Organismo, deberán contener una exposición de motivos que justifiquen en el renglón de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

egresos, la asignación de recursos para los diversos conceptos del gasto corriente y de inversión: en el de ingreso, las estimaciones de ventas de productos petrolíferos y petroquímicos, la utilización de recursos crediticios internos y externos, así como la de cualquier otro ingreso previsto”.

Artículo 22.- “Los funcionarios del Organismo se abstendrán de efectuar pagos o adquirir compromisos que no estén previstos en el presupuesto anual de egresos , o en los programas de inversiones debidamente aprobados y autorizados”.

4.1.2 Misión

Petróleos Mexicanos es una empresa paraestatal integrada, cuya finalidad es maximizar la renta petrolera, contribuir al desarrollo nacional y satisfacer con calidad las necesidades de sus clientes, en armonía con la comunidad y el medio ambiente.

4.1.3 Visión

Convertirse en la mejor empresa petrolera del mundo: Operada por personal altamente calificado, con criterios de rentabilidad y competitividad, con productos y servicios energéticos y petroquímicos, de calidad, con tecnología de vanguardia, seguridad en sus instalaciones y absoluto respeto a su entorno.

1.2 PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN

La industria Mexicana de exploración y producción petrolera ocupa un lugar significativo entre los países productores del mundo, gracias a sus reservas y producción de crudo y gas.

Pemex Exploración y Producción es una empresa surgida de la reestructuración de Petróleos Mexicanos (PEMEX), cuyas funciones sustantivas, son la exploración y producción de hidrocarburos, definen el nombre y la razón de ser.

Desde 1976, la industria petrolera Mexicana ha participado crecientemente en el mercado internacional. Además de satisfacer la demanda interna de hidrocarburos y en un alto porcentaje la de energía primaria, su aportación como generadora de divisas ha sido fundamental para el desarrollo del país.

Por su importancia y dimensión, la empresa tiene la responsabilidad de realizar sus actividades conforme a los más altos estándares de excelencia internacional.

Con la aprobación de la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, en vigencia desde el 17 de Julio de 1992, se inicio la reestructuración organizativa de PEMEX, y el inicio de las operaciones de los Organismos subsidiarios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Como Organismo descentralizado, la Empresa tiene la facultad de un manejo administrativo autónomo y responsable, con el poder de decisión sobre los aspectos técnicos, financieros y funcionales relativos a sus actividades.

Las actividades sustantivas de Pemex Exploración y Producción (PEP) son: la exploración y explotación del petróleo y del gas natural, transportación, almacenamiento y comercialización.

Con la finalidad de crear zonas que funcionaran como centros de resultados con responsabilidades técnicas y administrativas, originalmente se dividió el país en una sede y tres regiones petroleras.

Región Sede: las oficinas generales ó sede de PEP se encuentran en las ciudades de México DF. y Villahermosa, Tabasco, las cuales tienen un papel estratégico en la consecución de los objetivos de la empresa.

Región Norte, comprende desde la frontera con los Estados Unidos de Norteamérica hasta el río Papaloapan; sus oficinas administrativas se encuentran en la Ciudad de Poza Rica, Veracruz.

Región Sur, que comprende desde el río Papaloapan hasta la frontera sur del país y cuyas oficinas se encuentran en la Ciudad de Villahermosa, Tabasco.

El esquema de la Región Sur, quedó dividido en 7 activos de Explotación :

- Cinco Presidentes
- Jujo -Tecominoacán
- Chilapilla - Colomo
- Bellota - Chinchorro
- Samaria
- Luna
- Muspac

Y 3 activos de Exploración :

- Salina del Istmo
- Reforma - Comalcalco
- Macuspana

Región Marina (Noreste y Suroeste), comprende la Sonda de Campeche, y sus oficinas administrativas se encuentran en Cd..del Carmen, Campeche.

En 1996 se inició el desarrollo del esquema para que la Subdirección de Perforación y Mantenimiento de Pozos transite a una unidad autónoma integrada con todos los servicios administrativos, de finanzas y de apoyo indispensables para ser autosuficiente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.3 Unidad de Perforación y Mantenimiento de Pozos

4.3.1 Antecedentes UPMP

Con base en el Plan de Negocios de Pemex Exploración y Producción (PEP), en Febrero de 1996, se inició el proceso para crear una Unidad que fuese autónoma en su administración, dedicada a la perforación y el mantenimiento de pozos.

De acuerdo a las directrices estratégicas del Plan de Negocios de PEMEX Exploración y Producción, el 24 de Septiembre de 1996 se presentó ante el H. consejo de Administración de PEMEX la estructura básica de la Unidad de Perforación y Mantenimiento de Pozos, cuyo objeto será la prestación de los servicios de Perforación, Reparación y el Mantenimiento de pozos petroleros, dentro de un marco de eficiencia y de costos competitivos.

En razón de lo anterior, mediante acuerdo PEP/47/98 de fecha 27 de Marzo de 1998, el Director General de PEMEX Exploración y Producción, autorizó la estructura organizacional de la Unidad de Perforación y Mantenimiento de Pozos, siendo sus niveles jerárquicos; Sede, Divisiones, Unidades y Sectores Operativos.

Esta estructura inició su aplicación a partir del 31 de Marzo de 1999, naciendo así la Unidad de Perforación y Mantenimiento de Pozos División Sur.

Desde su inicio de transformación orgánica-funcional de perforación y mantenimiento de pozos estableció, como premisa, que los cambios y mejoras se irían dando progresivamente, sin esperar una fecha determinada y única, para iniciar innovaciones. Así, desde la permanencia en la estructura de PEP, Perforación y Mantenimiento de Pozos desarrolló un conjunto de acciones encaminadas a fortalecer su presencia en el mercado de los Activos, buscando elevar la calidad y el servicio a sus clientes. De esta forma, desde 1997, inició acciones como:

- Nuevos esquemas de mercadeo.
- Modelos de fijación de precios.
- Formalización de los servicios a través de contratos, entre otros.

Al iniciar el proyecto de cambio, se inició un conjunto de acciones que permitirá, ante todo, mejorar la presencia y la calidad del servicio al cliente. Así, el punto fundamental en esta transformación radica en la atención al cliente, a través de hechos que evidencien la mejoría en las condiciones de competitividad internacional con que se otorga el servicio.

Antes como Subdirección:

- Convenios de desempeño insuficientemente definidos.
- Estado de Resultados por centros de trabajo y dentro de los catálogos de PEP:

Como Unidad de Perforación y Mantenimiento de Pozos.

- Metodología de determinación de precios / servicio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Precios con referencias de mercado internacional.
- Contratos de servicio con estándares internacionales.
- Estados de Resultados por Unidades de Negocios.

4.3.2 Misión

Proporcionar todos los servicios de Perforación y Mantenimiento de Pozos en el mercado Nacional e Internacional, teniendo un desempeño operativo, económico y financiero competitivo dentro de un marco estricto de Seguridad Industrial y Protección ecológica.

4.3.3 Visión

Ser una empresa competitiva de excelencia a nivel mundial con capacidad de maximizar el valor económico de sus intervenciones y que sea de motivo de legítimo orgullo para México.

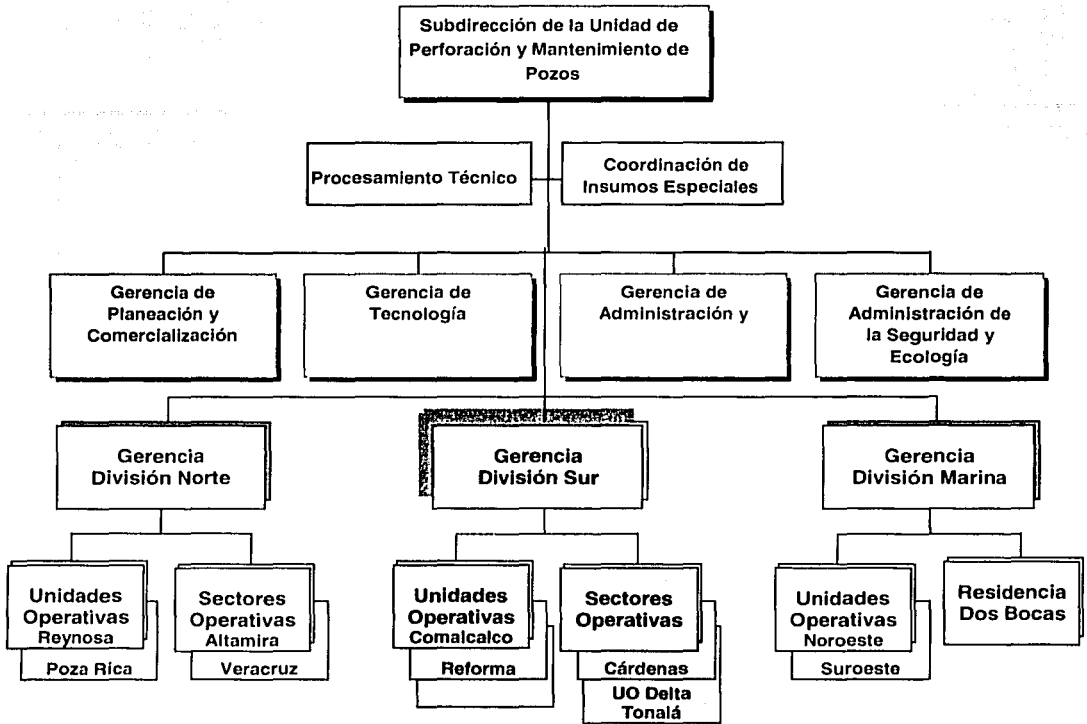
4.3.4 Objetivos

1. Maximizar el valor económico de sus inversiones por medio de la satisfacción de sus clientes.
2. Propiciar el bienestar y crecimiento de su personal hacia una mejor calidad de vida.
3. Conservar el mercado nacional y posicionarse en el internacional.
4. Proporcionar los servicios dentro del marco normativo de seguridad y protección al medio ambiente.

4.4 Estructura Unidad de Perforación y Mantenimiento de Pozos (Figura II)

Para satisfacer las necesidades operativas y administrativas que demanda la expansión de la actividad de perforación, la empresa se organizó con una estructura geográfica funcional formada por una subdirección, 4 órganos a nivel central y 3 a nivel divisional con centros de operación denominados unidades operativas, sectores operativos y una residencia.

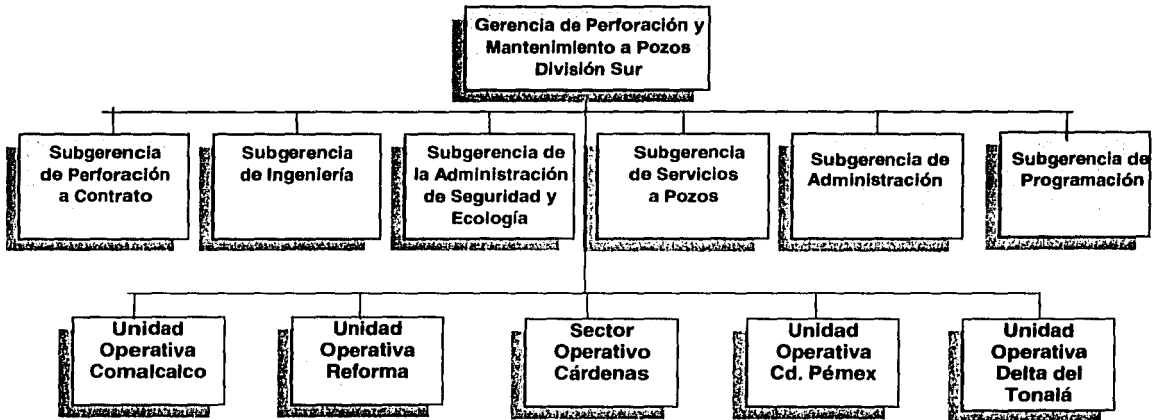
Figura II
Unidad de Perforación y
Mantenimiento de Pozos



4.5 Gerencia de Perforación y Mantenimiento de Pozos, D.S. (Figura III)

La estructura de la División Sur contempla una División, cuyas instalaciones se encuentran ubicadas en la Ciudad de Villahermosa, Tab. y 5 Unidades / Sectores operativos. Las funciones de División son administrativas y de Coordinación operativa hacia las Unidades de Perforación. Esto se lleva a cabo a través de una Gerencia Divisional y seis Subgerencias:

Figura III
Gerencia de Perforación
División Sur



4.5.1 Funciones de la Subgerencias

Gerencia de Perforación y Mantenimiento

Proveer servicios de perforación, terminación y reparación de pozos con estándares a nivel mundial, a través del aprovechamiento óptimo de los recursos humanos, materiales y financieros para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes; y de este modo coadyuvar a fortalecer la economía del país y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los mexicanos.

Subgerencia de Ingeniería

Lograr que la subdirección de perforación y mantenimiento de pozos, sea una entidad competitiva, eficiente y altamente rentable, con reconocimiento a nivel internacional por el desempeño de sus servicios, a través del alto rendimiento de su personal y la incorporación de tecnologías de vanguardia observando invariablemente la seguridad industrial y la protección ecológica en la materia.

Subgerencia de Programación y Evaluación

- Aplicar las estrategias empresariales que permitan programar y evaluar los proyectos divisionales, proponiendo acciones que coadyuven a satisfacer las expectativas del cliente y consoliden la competitividad de la empresa.

Subgerencia de Administración de la Seguridad Industrial y Ecología

- Asegurar la seguridad, ecología y calidad de los procesos, así como optimizar el consumo y ahorro de energéticos.

Subgerencia de Servicio a Pozos

- Constituir una unidad de negocios a un nivel competitivo, generadora de utilidades que garanticen la rentabilidad en los servicios de cable electrónico, línea de acero, cementaciones, estimulaciones y tuberías flexibles, mantenimiento y servicios auxiliares que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes en un contexto de seguridad y protección al medio ambiente.

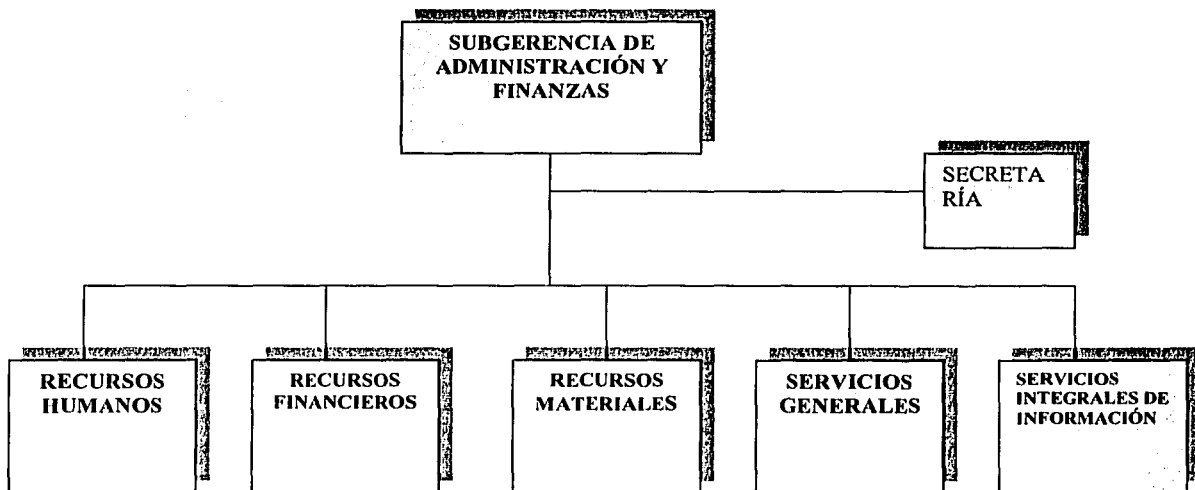
Subgerencia de Perforación a Contrato

- Planear, elaborar las bases técnicas para obtener los diversos servicios que requiere la GPMP DS, para llevar a cabo en las actividades de perforación, terminación y mantenimiento a pozos oportunamente, con calidad y costos óptimos, observando la normatividad existentes y con respeto al medio ambiente, que nos permita constituir una empresa competitiva a nivel mundial.

4.5.2 Subgerencia de Administración y Finanzas (Figura IV)

- Asesorar y proporcionar a la Gerencia de Perforación y Mantenimiento de Pozos información que le permita un desenvolvimiento económico-financiero con ventaja competitiva; además, suministrar los recursos humanos, materiales, financieros y administrativos en general, a las diferentes dependencias de la misma, en sus ámbitos divisional y de las unidades y sectores operativos.

*Figura IV
Administración y Finanzas*



4.5.2.1 Las funciones de la subgerencia de Administración y Finanzas son las siguientes:

- Participar en el diseño e implementación de las estrategias de la Gerencia.
- Planear, dirigir, evaluar y controlar los procesos de recursos humanos, financieros, materiales, servicios generales, administración patrimonial e informáticos, en la División.
- Administrar y sancionar el suministro y contratación de recursos y servicios, de acuerdo con el marco de atribuciones vigente.
- Reportar información administrativa presupuestal y financiera de la División.
- Brindar asesoría de apoyo a la toma de decisiones.
- Promover el desarrollo y satisfacción de los recursos humanos de la División.
- Representar a la Institución, ante diversas dependencias, tanto internas como externas, así como instituciones internacionales y desde el punto de vista patronal.
- Detectar áreas de oportunidad y proponer medidas de desarrollo y mantenimiento administrativo.
- Impulsar el conocimiento del marco normativo vigente y su aplicación en el desarrollo de los procesos administrativos.
- Impulsar la mejora continua y simplificación de los procesos administrativos.
- Promover el uso de tecnología de información, en el desarrollo de los procesos administrativos.
- Participar en la evaluación estratégica, económica, financiera y operativa de las áreas de la Gerencia.
- Coordinar el diseño de esquemas de servicio que armonicen los recursos disponibles y los servicios prestados.
- Analizar e interpretar los estados financieros de la División, Unidades Operativas, Bases Operativas y Sectores Operativos que conforman la Gerencia.
- Proponer acciones que orienten la toma de decisiones, con base en los resultados financieros de las Unidades de la Gerencia.
- Representar a la Gerencia, ante instancias, foros, comités internos y externos, en el ámbito de su competencia.
- Participar en la consolidación de información asociada al ámbito de la Gerencia.
- Atender los requerimientos de información de los órganos internos y externos de control

4.5.2.2 La Subgerencia de administración y Finanzas cuenta con 4 Superintendencias cuyas funciones son las siguientes:

Recursos Humanos

- Atender y negociar asuntos de carácter laboral, con la representación sindical.

- Coordinar las actividades de las áreas que integran la especialidad.
- Participar en el Comité de Planeación de Recursos Humanos de la División.
- Participar en los diversos comités de la División: de seguridad e higiene, de servicios médicos, de seguridad etc.
- Desempeñar la representación patronal y suscribir convenios o acuerdos.
- Ejercer la facultad disciplinaria del patrón.
- Gestionar y dar seguimiento a los servicios al personal y complementarias a los trabajadores.
- Supervisar la detección de necesidades de capacitación y la elaboración de los programas respectivos, así como su seguimiento.
- Supervisar la documentación de demandas.
- Proponer modificaciones a la normatividad laboral.
- Asesorar en materia laboral a la Subgerencia y a la Gerencia, en la aplicación de la normatividad

Recursos Materiales

- Difundir y aplicar la normatividad, metodología y procedimientos necesarios.
- Dirigir y supervisar el trabajo de los subordinados con calidad y eficiencia.
- Documentar los casos a presentar en los subcomités COTECO (Comité Técnico de Contratación de obras) y CAPEP (Comité de abastecimiento de Petróleos Mexicanos).
- Recabar las necesidades de adquisiciones y de contratos de la división en general.
- Supervisar y verificar que los procesos licitatorios se lleven a cabo con oportunidad y dentro del marco legal correspondiente.
- Supervisar y verificar que los contratos y convenios se realicen con oportunidad y calidad.
- Asesorar en la administración de los contratos y coadyuvar en el seguimiento de los mismos.
- Ser el custodio de la documentación relacionada con la contratación de Recursos Materiales y presentarla a los órganos de control cuando así se requiera haciendo las adecuaciones necesarias.
- Analizar y monitorear los programas y procesos de suministro y la celebración de concursos y contratos.
- Supervisar la elaboración de la documentación relacionada con las inconformidades.
- Participar en el Comité Técnico Contratación (COTECO) y CAPEP
- Participar en reuniones de movimientos de equipos de perforación.
- Participar con las unidades operativas en reuniones de programación de sus requerimientos de contratos.
- Optimizar los procesos de contratación, participando en el análisis técnico económicos.

- Atender, analizar y resolver las situaciones de controversia, derivadas de los procesos de adquisición y contratación.
- Coordinar la celebración de convenios de modificación a contratos vigentes.
- Integrar, preparar y proporcionar información a las dependencias, internas y externas, relacionada con los procesos de abastecimiento de obras, bienes y servicios.

Servicios Generales

- Participar en el comité de racionalización de Activos improductivos.
- Organizar al personal de la jefatura.
- Administrar bienes muebles e inmuebles y productos de consumo.
- Medir el aprovechamiento de los materiales y gestionar su utilización.
- Determinar costos de materiales sin movimiento.
- Supervisar la obtención de contratos de servicios generales y su cumplimiento.
- Supervisar que se lleve a cabo el inventario y archivo del Activo.
- Supervisar que se lleve a cabo el envío de bienes de consumo a plataformas, así como al pozo escuela.
- Supervisar que se lleve a cabo la adquisición oportuna de los bienes y la contratación de servicios: oficinas, vivienda, vehículos de la División.
- Supervisar que se lleve a cabo el otorgamiento de las prestaciones de préstamo y reembolso de transporte, de personal de confianza.
- Difundir y supervisar la aplicación de la normatividad en los renglones de: control físico financiero de los bienes, desincorporación de activos, servicios generales, reglamento de préstamo y reembolso.
- Elaborar el anteproyecto y seguimiento del presupuesto relacionado con el mantenimiento de los bienes y la contratación de servicios.

Servicios integrales de información

- Desarrollar la planeación funcional de su área de influencia.
- Coordinar el desarrollo de la automatización de oficinas.
- Coordinar la administración y difusión de los servicios que se proporcionan.
- Coordinar, difundir y efectuar la administración de las redes informáticas LAN y WAN.
- Detectar necesidades de equipamiento y software, e integrar la información que sustente la adquisición y/o actualización de nuevos productos.
- Participar en el desarrollo del plan de sistemas, definición de normatividad y estándares informáticos.
- Participar en la elaboración del programa de capacitación informática del personal.
- Gestionar la adquisición del equipo de cómputo necesario.
- Administrar los contratos de equipo de cómputo, redes, software y equipos auxiliares.

- Difundir y efectuar la administración de las bases de datos y sistemas de información.
- Apoyar a los usuarios en la solución de consultas no planeadas, mediante la utilización de software de alta productividad.

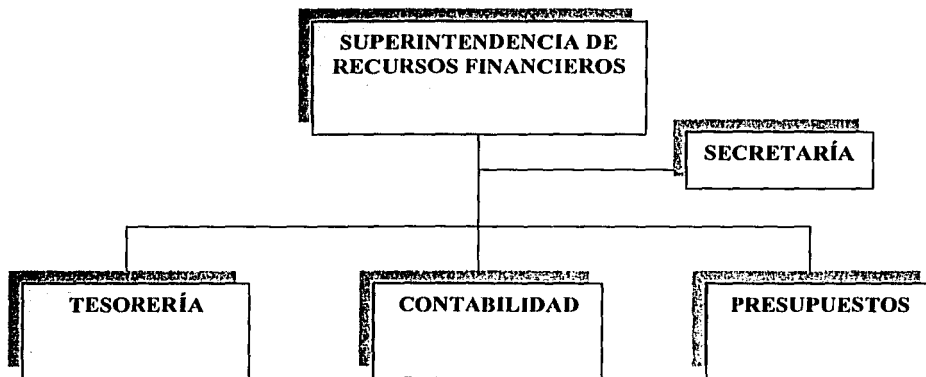
5.5.2.3 Recursos Financieros

Las funciones de la superintendencia de recursos financieros son las siguientes:

- Coordinar la supervisión y el diseño de la planeación financiera a corto y mediano plazo.
- Coordinar y supervisar la elaboración y control de los anteproyectos y Presupuestos, así como las adecuaciones de Perforación y Mantenimiento de Pozos y sus áreas operativas y de servicios.
- Administrar con apego a la normatividad establecida, los recursos líquidos de Perforación y Mantenimiento de Pozos y sus áreas operativas, cumpliendo los compromisos contraídos con terceros.
- Coordinar el registro contable, a través del análisis de información en Sap y la elaboración de reportes de todos los pagos y compromisos de Perforación y Mantenimiento de Pozos.
- Supervisar todo lo relacionado a fianzas, riesgos y seguros.
- Supervisar y analizar el resultado de las evaluaciones financieras de la División.
- Supervisar el adecuado seguimiento a las auditorías.
- Interpretar, y difundir la normatividad.

4.5.2.4 La Superintendencia de Recursos financieros está integrada por las siguientes áreas: (Figura V)

Figura V
Recursos Financieros



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Tesorería

Es la responsable del trámite de pago de las estimaciones y facturas a terceros, su función va desde la recepción, autorización y contabilización (afectación devengado) hasta el envío de la facturación a la Ventanilla Única de PEP para su pago correspondiente (flujo de efectivo), aplicación de los intereses por pago en demasía a los contratistas según solicitud de las áreas operativas, autorización de los Prontos Pagos y Factoraje a los terceros previa solicitud, entre otras.

Contabilidad:

Se encarga de la elaboración de estados financieros, seguimiento del modelo de gestión de UPMP que permite obtener costos integrales (costos directos) de las intervenciones de Perforación y Mantenimiento de Pozos, análisis y aplicación de normatividad fiscal, cálculos de impuestos a diversos trabajadores por pagos fuera de nómina, así como registro y supervisión de las afectaciones a los registros contables, entre otras.

Presupuestos

Esta área se encarga de

- o Coordinar la formulación del anteproyecto de la División
- o Difundir los techos presupuestales autorizados
- o Realizar las adecuaciones al presupuesto siguiendo los lineamientos de la Sede.
- o Informar sobre el ejercicio del Presupuesto a la Gerencia
- o Realizar las evaluaciones presupuestales de la División que son presentadas ante la Subdirección u otras instancias normativas.

Para lo anterior, el área coordina los departamentos financieros de las Unidades y Sectores con el fin de dar seguimiento a la elaboración, ejercicio y evaluación del Presupuesto de la División.

4.6 Tecnología.

En el ámbito de la tecnología, en perforación y mantenimiento de pozos, se ha establecido la estrategia de ser "seguidores fuertes" lo que no impide de casos específicos y ante la carencia de tecnología internacional, se promueva la investigación y el desarrollo, trabajando en conjunto con instituciones de investigación públicas y privadas, universidades nacionales e internacionales y prestadores de servicio.

Se han tomado acciones internas importantes como la implantación de redes de expertos y círculos tecnológicos para atacar problemas específicos de perforación y mantenimiento de pozos, tales como los proyectos de estudios de interacción roca-fluido, fluidos de control y cementaciones.

Los equipos que se encuentran operando en los distintos Activos de la Región ascienden a un total de 40, 20 de perforación y 20 para mantenimiento.

4.7 Planeación estratégica

Plan rector UPMP 1999 – 2003

El Plan Rector de UPMP contiene un conjunto de directrices y estrategias, cuya aplicación permitirá mejorar la posición competitiva de la Unidad.

4.7.1 Finanzas

La Unidad de Perforación y Mantenimiento (UPMP) como entidad ubicada dentro del "Sector Central" del Gobierno Federal, está acotada dentro de los esquemas programáticos establecidos para la determinación del Presupuesto de Egresos de la Federación. La Normatividad y Lineamientos que de ella emanen serán observadas con absoluto apego a los principios de disciplina presupuestal.

4.7.1.1. Objetivo Central

Expandir los márgenes de inversión para el acceso a líneas de crédito al igual que otros tipos de aportaciones que brinden la posibilidad de ampliar y/o renovar la base instalada de equipos, maquinaria y tecnología. Al mismo tiempo que nos permitan mantenernos en condiciones de competencia equiparables a las que marca el Mercado Internacional para compañías de perforación.

4.7.1.2 Objetivos Estratégicos

- ◆ Los financiamientos a obtener deberán permitirnos alcanzar un nivel de suficiencia para lograr una capacidad de operación adecuada y cubrir las expectativas de trabajo establecidas por los activos de PEP a corto, mediano y largo plazo, a través de:
- ◆ Proporcionar a la Dirección Corporativa de Finanzas, proyectos de renovación o expansión el acervo de equipos, por medio del esquema de PIDIREGAS y otras alternativas
- ◆ Optimización de los flujos de efectivo a través de un adecuado control del Capital de Trabajo
- ◆ Ejercer el presupuesto con absoluto apego a los principios de disciplinas a la normatividad

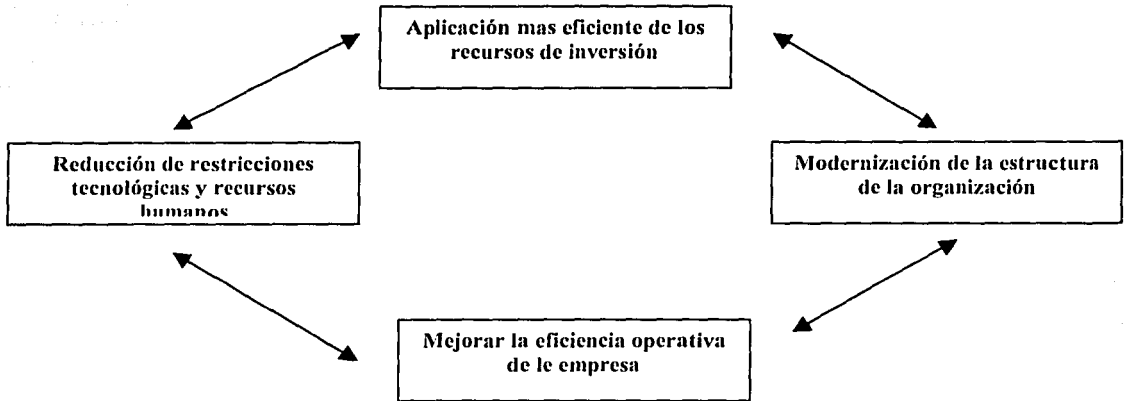
4.7.1.3 Estrategias

Negociación del presupuesto operacional anual y evaluación de su ejercicio.

Generar estado de flujo de efectivo pro forma.

Establecer modelos estadísticos con variables que impliquen la obtención de recursos externos (financiamiento y / o capital.)

Plan rector UPMP 1999 – 2003



4.8 Análisis de Factores Externos de UPMP

4.8.1 Oportunidades

Un análisis prospectivo realizado por la Secretaría de Energía señala que, en los próximos diez años la demanda de gas natural crecerá a una tasa de 8.9 % al año, mientras que la oferta lo hará a un ritmo de 4.4% (sin incluir importaciones), generando una amplia brecha entre ambas a partir del año 2001. Para hacer frente a esta situación, Petróleos Mexicanos está realizando importantes esfuerzos para incrementar la oferta de este hidrocarburo mediante el desarrollo y la explotación de campos gasíferos localizados en las cuencas de Sabinas, Burgos, Veracruz y Macuspana.

El área de Macuspana ubicada en la Región sur comprende 7,300 km², se han descubierto 36 campos entre los que destacan el José Colomo, Chilapilla, Usumacinta, Hormiguero y Fortuna Nacional. Está área está siendo explotada de manera conjunta por los Activos Macuspana y Chilapilla - José Colomo a través de actividades exploratorias y de desarrollo de campos, empleando los servicios de la Unidad operativa de perforación CD. PEMEX.

Los programas y proyectos de infraestructura productiva a largo plazo, como PIDIREGAS (proyectos de inversión diferidos en el registro del gasto), son aquellas inversiones que realiza el sector público federal bajo control presupuestario directo, con financiamiento privado a largo plazo, para constituir activos generadores de ingresos cuyo impacto y registro presupuestario se difiere en los subsecuentes ejercicios fiscales (art. 18 de la Ley General de Deuda Pública, 30 de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y –Gasto Público Federal y punto 134 del Manual de Normas para el ejercicio del Gasto en la Administración Pública Federal 1998)

Asimismo este tipo de proyectos se refieren a proyectos financiados fuera del gasto programable (Presupuesto de Egresos de la Federación, PEF), por lo que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

se debe garantizar un control de todas las erogaciones que se efectúan en el proyecto, ya que los órganos fiscalizadores internos y externos realizan una exhaustiva revisión en cada uno de ellos.

4.8.2 Amenazas

El aumento de competencia sobre todo con compañías extranjeras en las líneas de negocios de perforación puede llegar a eliminar la ventaja competitiva que se tiene lo que puede llevar a perder el mercado cautivo de Activos de PEP.

Tecnologías de vanguardia como perforación multilateral no han sido probadas en UPMP.

Existe una dependencia absoluta del presupuesto otorgado por el Gobierno Federal el cual se elabora en pesos y dólares y cualquier cambio en la paridad de la moneda respecto del dólar afecta considerablemente la ejecución de los proyectos de inversión.

Las políticas de producción emitidas por la OPEP orientan los volúmenes de producción mundiales lo cual afecta las decisiones de producción de los Activos de PEP, condicionando con ello la actividad de perforación y los contratos de servicios que tienen con UPMP.

En comparación con la industria a nivel internacional se tiene un atraso tecnológico de 10 a 40 años en cuanto a equipo, y actualización de nuevas técnicas 10 años. PEP retardó durante 1999 en el 8% de los trabajos la terminación de las localizaciones y no resolvió a tiempo afectaciones en los campos de perforación, principalmente en la Unidad Operativa de Agua Dulce.

4.9 Análisis De Factores Internos

4.9.1 Fortalezas

El 80 % de los servicios de apoyo a los pozos petroleros en la etapa de perforación y mantenimiento se hace por administración (personal y equipo de UPMP) y el 20 % se contrata a compañías contratistas por licitación pública internacional de lo que resulta un empleo de nuestro personal y abaratamiento del servicio hasta por un 60% respecto del precio de compañías.

Los servicios a pozos que se hacen de línea de acero y Cable Electromecánico por administración son altamente rentables y pueden competir en cualquier mercado.

Los costos de producción son relativamente más bajos que la competencia.

Actualmente se tiene el control de todos los programas operativos de servicios a pozos (nicho de mercado cautivo) debido a que los Activos de la Región Sur contratan los servicios de UPMP.

La Unidad de Perforación y Mantenimiento de Pozos División Sur cuenta con instalaciones, equipos y unidades propios para el cumplimiento de los programas operativos y personal altamente capacitado.

Se cuenta con toda la información histórica de los registros geofísicos útiles para los estudios de sismica tridimensional.

Los servicios de línea de acero se efectúan en un 98% por administración.

Se cuenta con 8 unidades de línea de acero rehabilitadas al 100 % en todos sus sistemas de las cuales 4 tienen mástil integrado para operar en pozos sin equipo.

Se cuenta con programas de capacitación continua en inglés y actualización en paqueterías.

Seguridad Industrial y Protección Ambiental

Actualmente se cuenta con un programa básico de seguridad acreditado por la Asociación Internacional de Contratistas en Perforación (IADC) denominada RIG PASS y en otro proceso de acreditación denominado WELL CAP para el entrenamiento en control de brotes, para asegurar que el nivel de entrenamiento y desempeño cumpla con los requisitos internacionales.

El Sistema Integral de la Seguridad Industrial y Protección Ambiental (SIASPA) es una herramienta administrativa que facilita el diagnóstico, la evaluación y la planeación de la seguridad y la protección ambiental integrados en las operaciones productivas y en los planes de negocios de los Organismos Subsidiarios.

Busca consolidar a toda la organización en los temas de seguridad y medio ambiente dentro de un sistema de gestión integral, que a largo plazo permitirá mantener orientados los esfuerzos hacia estándares de excelencia en estos importantes aspectos.

Este sistema permite ubicar el estado en que se encuentra una instalación y establecer de manera sencilla las metas para avanzar en los niveles que el sistema establece, desde la etapa de concientización hasta la etapa de mejora continua.

4.9.2 Debilidades

Se tienen serias restricciones que impiden comprar equipo y herramientas de nueva tecnología aun cuando se demuestre la ventaja económica y técnica que representaría.

No existe una cultura de calidad en los mandos medios.

Los mandos medios no tienen conocimientos suficientes de mercadotecnia para participar en un mercado de libre competencia (no saben vender).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los mandos medios no tienen conocimientos suficientes de presupuestación y áreas financieras.

Existe un alto grado de burocratización, lo cual retrasa los trámites administrativos y con ello los procesos operativos.

Tampoco se ha alcanzado un desarrollo integral en la operación del sistema sap-r3 en los que respecta al área de presupuestación, lo cual ha impedido que en dicho proceso se llegue al nivel de detalle requerido para hacer interpretaciones de resultados más precisas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO V.- Aspectos Financieros Presupuestales en PEMEX Exploración y Producción.

A continuación se describen la forma en como son desarrollados los presupuestos en PEMEX, Exploración y Producción.

51 Antecedentes

La elaboración del presupuesto anual institucional, se integra con la información de los requerimientos de las diversas áreas que conforman la industria.

La Subdirección de Finanzas, como lo establece la Normatividad de la materia, tiene la función de regular el ejercicio del presupuesto de efectivo a nivel Institución por consiguiente es responsable de emitir la reglamentación, del procedimiento de la solicitud, asignación y distribución de fondos a nivel general, con el objeto de precisar y orientar la actividad de los centros de trabajo afectados, así como de los representantes en el extranjero respecto a los fondos que les corresponda ejercer.

Los centros de trabajo, a fines del primer semestre, formulan un anteproyecto del presupuesto devengable a ejercer año siguiente, que es enviado a la Gerencia de Rama respectiva, la cual consolida esta información y la presenta al Organismo al que pertenece.

Cada Organismo al tener considerado su anteproyecto integral con todos los centros de trabajo que lo componen, presenta su presupuesto a precios constantes, siendo responsabilidad de la Subdirección de Finanzas la conversión a precios corrientes, y de la integración del presupuesto.

La Subdirección de Finanzas es la responsabilidad de integrar el anteproyecto de presupuesto de la Institución a nivel devengable presentándolo al comité de planeación institucional para su análisis; una vez realizados los ajustes propuestos lo someterá a la aprobación del Director General en el seno del Comité de Dirección.

El anteproyecto de presupuesto aprobado por la Dirección General se presentará para su aprobación ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a través de la Secretaría de Energía. La autorización posterior del presupuesto de la Federación por el poder Legislativo será la que de parte correspondiente a la Institución de carácter de programa-presupuesto-oficial de Petróleos Mexicanos.

Ya autorizado éste, es devuelto a la Institución, asimismo la Subdirección de Finanzas hará del conocimiento a los diferentes Organismos su presupuesto aprobado. Los diferentes Organismos a su vez llevarán a cabo una derrama y calendarización mensual con base en los presupuestos negociados hasta nivel de Departamento.

El presupuesto autorizado a cada dependencia (Organismo, Coordinación, Gerencia, Superintendencia y Departamentos), será el límite de los recursos financieros de que dispondrá para el logro de sus objetivos establecidos en los programas, siendo su responsabilidad la solicitud, operación, control y ejercicio del presupuesto.

Mensualmente cada Centro de Trabajo tendrá que solicitar, a la Gerencia de Finanzas, la administración de los recursos financieros, tomando como base su presupuesto anual calendarizado a dicha solicitud, ya debidamente aprobada se le denomina "programa mensual de flujo de efectivo", la Gerencia de Finanzas a través de estas solicitudes generadas con base en el presupuesto devengable a precios corrientes integran el programa mensual de flujo de efectivo de la Institución.

Las actividades de Programación - Presupuestación se llevarán a cabo en petróleos Mexicanos conforme a lo establecido por la Ley del Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, cuya Instrumentación emitidos por la Dirección General de Política Presupuestal, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

En la formulación del proyecto del Presupuesto, la Institución debe considerar que en los próximos años el Gobierno Federal mantendrá una tendencia de austeridad en el gasto corriente. Este marco de política de gasto público obliga a que en Petróleos Mexicanos se apliquen medidas congruentes sin dejar de impulsar el cambio estructural que se requiere en las operaciones productivas fundamentales.

En este sentido la Dirección General tiene especial empeño en que para el presupuesto de cada una de las áreas incremente notablemente la productividad y la eficiencia en sus actividades; asimismo, ellas deben considerar que los impactos originados por variaciones en precio y tarifas de los bienes y servicios que consume Pemex, deben ser absorbidos con medidas de ahorro interno, de igual manera este tratamiento se aplicará a las repercusiones contractuales que pudieran incidir en modificaciones a los montos asignados para los renglones de Operación e Inversión.

Lineamientos Generales para la elaboración de los Presupuestos

Dadas las características que tiene el proceso de presupuestación, resulta conveniente señalar los lineamientos generales que sustentarán la elaboración de los presupuestos de cada una de las áreas.

Corno parte de los ámbitos de competencia entre los niveles del Corporativo y Organismos Subsidiarios, en este último los Organismos Subsidiarios coordinaran la formulación de sus presupuestos tomando en cuenta las facultades del nivel Corporativo.

La Subdirección de Finanzas será el conducto oficial autorizado por Petróleos Mexicanos en materia de Presupuestos, ante las Secretarías globalizadoras del

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Sector Público, para lo cual consolidará los presupuestos de los Organismos y del Corporativo en el proyecto de Presupuestos.

Los Organismos Subsidiarios integrarán los presupuestos propios y los de sus Centros de trabajo; presentarán su anteproyecto de presupuesto a la Subdirección de Finanzas en los términos de devengable, pronóstico de adefas iniciales, finales y flujo de efectivo, calendarizados mensualmente.

La Subdirección de Finanzas comunicará oportunamente a los Organismos Subsidiarios las premisas Macroeconómicas a considerar a efecto de que inflacionen sus presupuestos a precios corrientes, así como las políticas de pago y el calendario del gasto autorizado en el flujo de efectivo por las entidades globalizadoras del Sector Público.

Los Organismos Subsidiarios deberán garantizar que al traducir sus presupuestos en términos devengable a flujo de efectivo respetarán el calendario trimestral de gasto que autorice el Gobierno Federal.

Como consecuencia de la reestructuración orgánica, las transferencias presupuestales que se realicen entre los Organismos Subsidiarios deben hacerse traspasando tanto la función como la totalidad del Presupuesto Anual.

Es obligatorio que estas transferencias se refrenden oportunamente para ser consideradas en el presupuesto incluyendo las que se realicen durante el proceso de modificaciones.

Los Organismos Subsidiarios que afecten su plantilla de personal cubrirán con sus propios recursos presupuestales todos los efectos que se deriven por estas medidas, sin rebasar el techo que tengan asignado.

Este mismo tratamiento se aplicará en los casos de repercusiones contractuales.

De igual manera cualquier incremento en uno o más renglones de operación por cualquier causa debe ser absorbido en el techo asignado al área.

El presupuesto debe considerar la estimación de los compromisos contraídos en ejercicios de años anteriores que pudieran devengarse. Por consiguiente, el anteproyecto del presupuesto de las áreas debe reflejar todos los requerimientos necesarios para ejecutar los programas operativos correspondientes a ese año.

Por otra parte, es necesario señalar que ningún renglón o concepto del Presupuesto de Operación e Inversión debe considerar el Impuesto al Valor Agregado (IVA.), ya que el monto de dicho impuesto se integrará a nivel institucional fuera del techo de los Organismos Subsidiarios.

Para la formulación del Presupuesto en devengable y flujo de efectivo se tienen diversos formatos dentro de los cuales se consideran fundamentales los que se

utilizan para presentar de manera resumida los objetivos, metas e implicaciones presupuestales. Así como los egresos calendarizados de Operación e Inversión.

Egresos de operación

Son todas aquellas erogaciones mínimas e indispensables que efectúa la empresa para el buen funcionamiento de la misma.

Egresos de inversión.- Son todas las erogaciones que efectúa una empresa con el objetivo de producir o prestar un servicio.

5.2 Proyectos de inversión

La totalidad del presupuesto de la unidad de Perforación y Mantenimiento de Pozos corresponde a proyectos de Inversión.

De acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, un proyecto de inversión es un compromiso o sacrificio de recursos actuales con la expectativa a obtener un beneficio futuro, es el conjunto de obras y / o actividades necesarias para alcanzar objetivos y metas en un programa y se clasifican de la siguiente manera:

Proyecto de Inversión Estratégico.-

Incrementan la capacidad instalada y/o dan producción adicional a la actual. Se refieren a nueva infraestructura: pozos, plantas, ductos, etc. Por su magnitud, presentan un impacto importante desde el punto de vista de mercado, técnico, tecnológico y presupuestal, en el corto y mediano plazo demandan gran cantidad de recursos financieros del sector público y, por lo general requieren de largos periodos de maduración.

Proyecto de Inversión Operacional.-

Responden a las necesidades operativas, contribuyendo a mantener las condiciones naturales o adecuadas de operación a la infraestructura productiva y de soporte relacionada, son proyectos que pretenden mejorar la eficiencia operativa e incrementar la productividad tanto de instalaciones, de los servicios y del personal operativo y administrativo, así como cumplir con las normas y reglamentos en materia de ecología y medio ambiente.

Programas de Inversión.-

Instrumento mediante el cual se fijan metas que se obtendrán con la ejecución de un conjunto de proyectos de inversión a través de obras, adquisiciones y demás erogaciones de capital autorizados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para un periodo determinado destinadas a incrementar el patrimonio del sector público.

A continuación se mencionan lineamientos para algunos renglones del gasto de los proyectos de inversión:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Sueldos y salarios (renglón 301)

La base del cálculo para presupuestar este concepto será la plantilla de personal autorizada al primero de agosto del año anterior al que se esta ejerciendo, en sus diferentes turnos y el tabulador vigente a partir de esa fecha.

Sólo se deberán considerar incrementos en la plantilla de personal cuando se tenga la certeza de la entrada en operación de nuevas instalaciones o en caso de reestructuraciones organizacionales en proceso de autorización cuyos efectos de aumento o disminución deberán absorberse dentro de los techos financieros autorizados.

La calendarización de este renglón del gasto incluido el aguinaldo y el fondo de ahorro, debe elaborarse considerando la calendarización de pagos catorcenales incorporando la repercusión del programa de vacaciones del personal.

Las áreas deberán presupuestar lo correspondiente al concepto de "Compensación Cláusula 48", que sustituyó al reparto de utilidades; se programará para el mes de mayo del año posterior al que se esta presupuestando, por cada trabajador activo.

La compensación por arrendamiento de vehículos a funcionarios se calculará con la tarifa vigente a partir del primero de enero del año anterior al que se esta presupuestando, los gastos y comisiones bancarias derivadas de estas operaciones, deberán presupuestarse por las áreas usuarias.

Adquisición de materiales (renglón 302)

Los Organismos deberán revisar con la participación de los encargados de proveer los materiales (almacenes), las adquisiciones que se encuentren en trámite, a fin de conservar vigentes solamente aquellas que bajo las condiciones actuales de operación resulten necesarias.

Reparación, conservación y mantenimiento de mobiliario y equipo de oficina (renglón 310310400).

Este concepto de gasto debe presupuestarse por todas las áreas que requieran la prestación de servicios por terceros.

Reparación, conservación y mantenimiento de centros administrativos y de oficinas propiedad de Pemex (renglón 310302001).

En los centros administrativos donde existe la función de la Unidad de Servicios Generales y Administración Patrimonial debe determinar, conjuntamente con las áreas de la Institución, aquellos edificios que les corresponda presupuestar a cada una de ellas.

Reparación, conservación y mantenimiento de equipos de computación propios (renglón 310311500)

Para soportar el mantenimiento de los nuevos equipos de cómputo personales y periféricos; los Organismos deberán prever los recursos correspondientes al

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

número de equipos que se incorporen al programa de mantenimiento del año en curso.

Gastos de previsión social (renglón 325)

En este renglón los conceptos de canasta básica se deben de presupuestar con base en el monto vigente al primero de agosto del año anterior al que se está presupuestando, los conceptos de bonificación de gas y gasolina a empleados deberán ser presupuestados por todas las áreas con base a la normatividad de la Gerencia de Relaciones Laborales.

Debe recordarse que la bonificación por venta de gas alcanza a todo el personal, no así en lo correspondiente a gasolina y aceite, que impone la restricción de comprobar la propiedad de un vehículo.

Trabajos por contratos:

La presupuestación y la ejecución de este renglón se hará cuidando que los recursos asignados realmente se destinen a labores de mantenimiento capitalizable, evitando su desviación de estos a la operación o a la construcción de obras.

Adquisición de bienes muebles e inmuebles (renglón 318)

En materia de adquisiciones se considerará que los siguientes rubros están restringidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y su compra requiere la autorización expresa y previa del Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos y de la propia Secretaría.

Mobiliario de oficina

Sólo deberá presupuestarse para equipar nuevas instalaciones.

Vehículos y equipo de transporte

Sólo podrán presupuestarse y adquirirse vehículos terrestres, marítimos y aéreos para el desarrollo de programas productivos prioritarios y de servicios básicos.

Equipo de cómputo

Sólo se adquirirán los equipos previstos en el plan informático institucional.

Bienes muebles

No podrán presupuestarse ni adquirirse bienes muebles destinados a programas administrativos, con excepción de aquéllos estrictamente necesarios para las operación.

Bienes inmuebles

Los Organismos deberán presupuestar la adquisición de terrenos para instalaciones productivas, en sus respectivos presupuestos y adquisiciones de bienes capitalizables la estimación del monto a presupuestar debe realizarse en forma coordinada con el área responsable de la construcción y con la Unidad de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Servicios Generales y Administración Patrimonial. Esta última será responsable de tramitar las adquisiciones de dichos inmuebles.

5.3 Pasos de la presupuestación

5.3.1 Elaboración del presupuesto

La elaboración del presupuesto se llevará en la nueva versión del sistema institucional SINPRE.

Los activos ingresarán el presupuesto de sus proyectos de operación e inversión a detalle en el SINPRE, tomando en cuenta la normatividad, premisas, lineamientos, techos presupuestales y el programa operativo anual (POA), antes de la fecha establecida para que posteriormente la región puede verificar la información. La presupuestación es anual.

Cada región se encargará de validar la información ingresada por sus activos y demás dependencias, así como de integrar su cartera de proyectos e ingresar su propio presupuesto apegándose también a las normas y lineamientos establecidos.

La sede verificará la información ingresada por las regiones e ingresará su propio presupuesto a fin de integrar el presupuesto total de gasto programable.

En caso de que algunos de los proyectos de operación o inversión no cumplan con algunos de los lineamientos establecidos, se informará a la región o activo correspondiente para que sean corregidos.

El presupuesto se establece por meses en forma devengable y el SINPRE genera el flujo de efectivo con base en las adefas (Adeudos Fiscales de Años Anteriores) iniciales y en las políticas de pago.

Una vez conformado el presupuesto del gasto programable, se integrarán los demás rubros de la carátula integral (ingresos y otros egresos).

Las premisas económicas, el POA con la información del devengable de ingresos, la deuda documentada con captación, amortización e intereses, los otros ingresos y egresos, las operaciones ajenas de ingresos y egresos, los servicios corporativos y de filiales y la red fiscal es entregada por el corporativo de finanzas para que PEP pueda detallar la información del presupuesto de ingresos, deuda e impuestos y capturarlos a su vez en el SINPRE.

La carátula integral quedará formulada y se podrá entregar al corporativo para las primeras negociaciones.

Una vez que la carátula integral haya sido conformada y cerrado su registro en el SINPRE, se cargará la versión del presupuesto en sap vía interfase. Esto con el fin de llevar un control para la evaluación y seguimiento de las operaciones del Organismo.

5.3.2 La negociación del presupuesto es un proceso de gestión externo a sap.

Las negociaciones se realizan principalmente con las siguientes instancias:

PEP con el corporativo.

Corporativo con la SHCP y la cámara de diputados.

En la primera instancia PEP negocia los proyectos, techos presupuestales y montos asignados con el corporativo.

De esta primera negociación se realizan algunas modificaciones que son ingresadas en el SINPRE. Son los activos y regiones los responsables de realizar estas modificaciones para reajustar el presupuesto del anteproyecto devengable.

Las modificaciones de las cuatro regiones son nuevamente validadas en la Sede con el fin de, presentar el presupuesto del Organismo al corporativo.

Hasta este punto el presupuesto es elaborado en devengable y dado que la cámara de diputados aprueba el presupuesto en flujo de efectivo es necesario convertirlo y aplicarse los ritmos de gastos que indique la SHCP. Esta tarea la realizará cada usuario en el SINPRE.

Una vez realizado lo anterior se entrega al corporativo el presupuesto del Organismo en las dos versiones: devengable y flujo de efectivo, tanto en pesos como en dólares.

El Corporativo recibe el presupuesto final de todos sus Organismos, los consolida y procede a la negociación con la SHCP y la Cámara de Diputados.

La SHCP publica el presupuesto de egresos de la Federación en el Diario Oficial de la Federación para su difusión oficial.

5.3.3 Aprobación del presupuesto.

La aprobación del presupuesto es un proceso externo al sap.

El Sistema Institucional de Presupuesto SINPRE contendrá las diferentes versiones del presupuesto.

Al aprobar el presupuesto la SHCP emite un oficio de autorización preliminar denominado "Secas" que es recibido por el corporativo de finanzas y distribuido a los Organismos.

PEP efectuará la dispersión en SINPRE, cargará la versión correspondiente en sap y comenzará a ejercer el presupuesto aprobado.

La SHCP entregará el presupuesto total autorizado al corporativo y emitirá el oficio definitivo denominado "aguilitas", que contendrá el resto del presupuesto.

La aprobación es recibida en flujo de efectivo y devengable con los lineamientos de ritmos de gasto y techos presupuestales.

La gerencia de coordinación de proyectos y recursos de inversión y la gerencia de recursos financieros difundirá el presupuesto autorizado para que las regiones y los activos procedan a realizar las adecuaciones necesarias para dar el cumplimiento a las disposiciones del SHCP.

Al tener la versión final del presupuesto en el SINPRE se hará carga a sap vía interfase la versión del presupuesto autorizado difundido y se continuará ejerciendo.

5.3.4 Ejercicio del presupuesto.

En el ejercicio del presupuesto se lleva a cabo el proceso de gasto, cumpliendo con las metas y objetivos de cada Organismo.

PEP controla el presupuesto en tres distintas etapas:

- a) Compromiso: Se registra cuando se genera la orden de compra o servicio
- b) Devengado: Se registra cuando se recibe la factura o recibo y es contabilizado
- c) Flujo de Efectivo: Se registra cuando se realiza el pago

Sap registrará las afectaciones presupuestales que ocurran en los módulos de finanzas (contabilidad, cuentas por pagar, cuentas por cobrar), activos fijos, manejo de materiales, ventas y control presupuestal.

Cada vez que se ingrese un documento que genere una afectación contable, deberá ser asignada la posición financiera, el centro gestor y fondo que se identifique la afectación presupuestal, sin importar el módulo de Sap en que se ingresó el documento.

La información generada en los diferentes módulos no se duplicará, estará relacionada al documento contabilizado. Lo que se traduce en integridad de la información (Vinculación Contable – Presupuestal), coadyuvando a brindar información confiable y en tiempo para la toma de decisiones.

Algunas de las transacciones que se llevan a cabo en el ejercicio presupuestal son:

- Registrar reservas de fondos.
- Registrar requisiciones de compra-servicios.
- Registrar comprometidos (órdenes de compra/servicios).
- Registrar devengados (facturas por pagar y por cobrar)
- Registrar flujo de efectivo (pagos, cobros y anticipos)
- Registrar deuda
- Registrar impuestos
- Registrar ingresos / egresos vía asignación
- Registrar traslado de fondos en proyecto
- Cierre presupuestal

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.3.5 Adecuaciones de presupuesto.

Las adecuaciones se realizan cuando el Organismo tiene la necesidad de reubicar el presupuesto debido a dos aspectos:

1). Modificaciones.- Reasignando recursos a proyectos que por su impacto en la producción y en su rentabilidad lo requieren, es decir, son estratégicos para el Organismo.

2) Ampliaciones.- Solicitar recursos para cubrir desviaciones importantes derivadas de reprogramación en programas operativos, cambios en las variables económicas; así como contingencias (siniestros, afectaciones etc.) que impacten las finanzas del Organismo (contingencias).

Se solicita una ampliación del presupuesto cuando se sobrepasa el techo presupuestal (monto máximo que el Gobierno Federal autoriza como presupuesto para los proyectos).

Estas adecuaciones se elaboran como si fuera un nuevo presupuesto y se manda nuevamente al corporativo para su negociación y aprobación ante el gobierno Federal.

5.4 Taxonomía presupuestal

Para llevar a cabo los registros presupuestales se cuenta con la taxonomía presupuestal que incluye un trinomio correspondiente a un centro gestor, una posición financiera y un fondo.

5.4.1 Centro Gestor de Fondos

Se refiere a los centros de trabajo /departamento que representan una unidad administrativa del Organismo. Se utilizan para identificar y organizar a la compañía en áreas de responsabilidad.

Una vez definidos los centros gestores y posiciones financieras, es factible y accesible generar el presupuesto y hacer las afectaciones contables y presupuestales que imputarán para cada centro gestor identificado en la sociedad.

La codificación de la jerarquía de los centro gestores de fondos puede estar formado por un título de agrupación para los niveles altos y por el código del centro de trabajo /departamento al más bajo nivel.

Ejemplo:

PEMEX-PEP

GERENCIA

SUBGERENCIAS

CENTRO / DEPTO

20421000	20421100	20421110 20421120
	20421200 20421300	

5.4.2 Posición financiera

Está integrada por el renglón del gasto /concepto de origen, e identifica la razón del gasto o ingreso de la operación que se está realizando.

Posición financiera de imputación.:

Son las posiciones de más bajo nivel de jerarquía de posiciones financieras y son en las que se efectúan las contabilizaciones desde los módulos de SAP.

Están formadas por nueve dígitos, los primeros tres representan la posición financiera de compresión que las agrupa y lo seis restantes representan el concepto de origen.

Ejemplo: 302000100 adquisición de tubería de línea.

Posición financiera de compresión:

Son utilizadas para establecer una jerarquía de posiciones financieras, la cual se define combinando posiciones de imputaciones a diferentes niveles de sumarización. Están formado por tres dígitos que representan el renglón del gasto. Entre ellos encontramos las posiciones incluidas en el rango 100-400 y equivalen a lo siguiente:

100 – Ingresos

200 – Egresos de operación

300 – Egresos de inversión

400 – Otros egresos

ejemplo: 302 adquisición de material, accesorios y artículos de servicio.

5.4.3 Fondos

Se refiere a los proyectos presupuestados del Organismo.

Los Fondos permiten incorporar una dimensión adicional a la estructura presupuestal. Además de mantener una jerarquía para centros gestores y posiciones financieras, los fondos permitirán administrar los proyectos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Con la utilización de Fondos se mantiene un control presupuestal calendarizado que puede ser global (total por la vida del Fondo) o anual.

Los Fondos se utilizan en conjunto con los centro gestores y posiciones financieras. Dicha funcionalidad permite un control presupuestal por proyecto (Fondo), área de responsabilidad (centro gestor) y renglón del gasto/concepto de origen (posición financiera).

Una vez que se ha efectuado la delimitación del plan de estructura presupuestaria para el Fondo y se ha asignado el presupuesto a los centros gestores y posiciones financieras, el Fondo estará habilitado para recibir contabilizaciones y afectaciones al presupuesto previamente asignado.

Los Fondos permiten que un proyecto sea controlado por más de un área de responsabilidad. Esto se logra asignando más de un centro gestor por Fondo /proyecto.

La codificación de los Fondos debe estar formada por un código que identifique las tareas / proyecto dentro del presupuesto.

Utilización de Fondos = Proyecto

Ejemplo: 7X1C7A31

7= Organismo PEP

X1C= Campo

7A= Programa

3= Proyecto de inversión

1= Consecutivo

Fondo =tarea

Ejemplo: 0X1C7A0031

0= Tarea tipo

X1C= Campo

7A = Programa

00= Consecutivo tarea SINPRE

31= Dos últimos dígitos del proyecto correspondiente

5.4.4 Elemento PEP

Tarea conceptualizada en la planeación de un proyecto.

Un proyecto se descompone en actividades, cada actividad se le conoce como elemento PEP y tiene la finalidad de organizar el proyecto de inversión de acuerdo a la naturaleza de las tareas que lo conforman.

Importancia del elemento PEP

Se conocerán los costos reales y detalladas por cada actividad (Elemento PEP).

Al finalizar el proyecto se podrá capitalizar hacia un activo un valor confiable.

Se tendrá información histórica de los costos reales de los proyectos, para futuros procesos de planeación.

Podrá obtener un requerimiento detallado y en línea de los costos incurridos en una actividad (elemento PEP).

Diferenciar entre el "gasto" según presupuesto (lo que se compró) y el costo del proyecto (lo que se consume).

Ejemplo: 7X1C7A31000

7= Organismo PEP

X1C7A31= Proyecto

0= Tarea tipo

00= Consecutivo tarea SINPRE

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TERCERA PARTE.- Desarrollo del caso

CAPÍTULO VI.- Análisis de los Indicadores de gestión del Presupuesto de la Gerencia de Perforación y Mantenimiento de Pozos, División Sur.

6.1 Metodología para solucionar el caso y evaluar los resultados

A efecto de dar solución a las interrogantes hechas en el planteamiento del problema se realizó la auditoría al desempeño del área de presupuestos que nos permitió evaluar su función correspondiente al programa 7A y conocer si se cuenta con los recursos necesarios humanos, tecnológicos y financieros necesarios para el logro de sus objetivos, una vez evaluada el área, se analizaron los indicadores de gestión financiera del presupuesto de la Gerencia de Perforación y Mantenimiento de Pozos, División Sur para concluir si dichos indicadores son una herramienta adicional que le ayude a cumplir con sus objetivos.

La metodología seguida para la solución del caso fue la siguiente:

Fase de Planeación de la auditoría

I.- Estudio general de la entidad

Mediante la técnicas de la observación, la investigación y el análisis se obtuvo una visión de la entidad y del área que desempeña la función del seguimiento del presupuesto (área de Presupuestos de Recursos Financieros), se analizó el ambiente externo e interno de la entidad incluyendo el marco normativo que regula la actividad, en la revisión preliminar de esta etapa, se obtuvo la estructura orgánica autorizada, los manuales de organización, políticas y procedimientos autorizados, las funciones del área a revisar, la Estructura Programática de la SHCP, los programas en los que interviene la actividad encomendada a la Gerencia, los informes de la cuenta pública del año 2000 que describen las justificaciones de las variaciones al presupuesto, los techos presupuestales autorizados, modificados (adecuados) y ejercidos de la Gerencia correspondiente al periodo Enero – Junio 2001 que fue el periodo a revisión, así como los informes de resultados que son emitidos por el área, en base a la observación y análisis de la documentación solicitada se obtuvo una visión y la problemática del área sujeta a revisión.

II.- Planeación de los trabajos

En este apartado después de haber hecho el estudio general de la entidad, se elaboró el memorando de planeación que definió los objetivos del desarrollo de la auditoría, el alcance de los programas a revisados y se concluyó con el programa de trabajo.

Fase de ejecución de la auditoría

III.- Estudio del control interno

Se estudió el control interno del área mediante pruebas de cumplimiento, esto con la finalidad de decidir si la información de este es confiable o si requería realizar pruebas selectivas directas para obtener los objetivos que persiguen en la revisión.

Para evaluar y determinar los mecanismos de el control interno existentes en el área, mediante la técnica del cuestionario se investigó sobre la existencia de manuales de organización y procedimientos autorizados y actualizados, existencia de información identificada y archivada adecuadamente, validación del área de sistemas y todo aquello que nos permitió evaluar el control interno del área de Presupuestos.

IV.- Revisión a la etapa de la Planeación

Una vez identificada el área y los Controles Internos, se analizó la etapa de la planeación del presupuesto de la Gerencia, primeramente se revisó que los presupuestos estuvieran debidamente calendarizados, desagregados por proyecto, programas, posición financiera, etc, se vincularon los programas establecidos con la Nueva Estructura Programática (NEP) de la SHCP, se analizaron las variaciones que se tienen con respecto al programa, así como la justificación de las mismas, el objetivo de estos análisis fue identificar si las estrategias establecidas en los programas están traducidas en proceso que llevan al cumplimiento de las metas y estén plasmadas en indicadores estratégicos (indicadores de presupuestos).

V.- Revisión a la etapa de la organización

A fin de evaluar el desempeño de la organización del área, se verificó que los objetivos del área estén vinculados con la misión y el propósito que se persigue en la entidad, se identificó la estructura organizacional, que estén definidas las tareas, cadenas de mando y niveles de responsabilidad y autoridad, para ello se revisó la estructura orgánica y funcional y se evaluó si se cuenta con el recurso humano así como los recursos materiales, financieros y tecnológicos necesarios para el cumplimiento de los objetivos del área.

VI.- Revisión a la etapa de la ejecución

En esta etapa se realizó un análisis de los reportes e informes del área de presupuestos que nos permitió igualmente evaluar su desempeño, se verificaron los registros y controles del seguimiento del ejercicio, se analizó el flujo de la operación para la generación de los reportes, se verificará de la supervisión en la generación de los mismos y se evaluó el cumplimiento con los procesos establecidos, posteriormente se analizó la información que es emitida por dichos reportes a fin de verificar que se cumple con el objetivo del área de informar en forma objetiva y oportuna.

Con la atención de analizar los indicadores de gestión financiera de presupuesto, se calcularon por programas al presupuesto del periodo Enero – Junio 2001 y se evaluó la información que es obtenida por la aplicación de los mismos.

Finalmente se comparó la información obtenida de los reportes generados por el área y la información del cálculo de los indicadores para llegar a una conclusión de la utilidad de los indicadores para el área que le permitan cumplir con su objetivo de informar en forma oportuna.

Fase de análisis de resultados e informe

En el desarrollo de esta etapa se analizarán los resultados de las investigaciones realizadas a la etapa de la planeación, organización y ejecución del área de Presupuestos para concluir con el informe correspondiente que permita determinar si el área ha cumplido con la normatividad, programas y metas establecidos evaluando la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos para la que fue creada.

6.2 Desarrollo del caso práctico

A efecto de dar solución al caso se tomó la decisión de realizar una "Auditoría al Desempeño" al área de "Presupuestos de la Gerencia de Perforación y Mantenimiento de Pozos" que se encuentra ubicada programáticamente dentro del Programa 7A "Gestión de Activos" misma que se llevó a cabo siguiendo la metodología de auditoría al desempeño que nos muestra el Capítulo II realizándola personal externo a Pemex (auditores externos) y obteniendo los siguientes resultados, cabe mencionar que no existe una orden de auditoría ni un acta de inicio de auditoría ya que este trabajo se realizó como parte de esta investigación para la solución del problema y no como un acto que implica una orden de legalidad:

Fase de Planeación de la auditoría

I.- Estudio general de la entidad

El estudio general de la entidad se desarrolló en el Capítulo V (Marco referencial), a través de él se obtuvo una visión de Petróleos Mexicanos, su Marco normativo, la Subsidiaria Pemex Exploración y Producción, la Unidad de Perforación y Mantenimiento de Pozos, Subgerencia de Administración y Finanzas y del área de Presupuestos que es la unidad de análisis en esta investigación, se analizaron los factores internos y externos que rodean a la Gerencia de Perforación y Mantenimiento de Pozos, con todo esto se ubicó el área de análisis y se conoció la función de la entidad a la cual pertenece.

Se visitaron las instalaciones donde se encuentra ubicada el área de Presupuestos perteneciente a la Subgerencia de Administración y Finanzas de la Gerencia de Perforación, se observó a través de esta visita que en este mismo lugar se encuentran ubicadas la Gerencia y todas las Subgerencias pertenecientes a la División Sur de Perforación y Mantenimiento de Pozos, por lo que existe una logística viable para una comunicación inmediata entre cada una de ellas.

En lo correspondiente al área de Presupuestos se observó que se cuenta con una computadora personal y lugar de trabajo para cada trabajador del área y existen condiciones ambientales agradables para llevar a cabo su función, se llevó a cabo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

entrevista informal con el personal del área que asciende a 3 profesionales Licenciados en Contaduría Pública que hacen la función de analistas de presupuestos y una jefa de área igualmente profesional que es la responsable del área y de la información que se emite, se observó que la mayor parte de la operación del área es llevada a cabo a través de sistemas de cómputo y se cuenta con dos extensiones telefónicas para el área, existe una comunicación inmediata con el área de Contabilidad y Tesorería pertenecientes igualmente a Recursos Financieros.

Se realizó entrevista formal inicial con la Superintendente de Recursos Financieros y la responsable del área de Presupuestos obteniéndose la siguiente documentación:

- Estructura orgánica autorizada vigente
- Manuales de organización y procedimientos autorizados
- Funciones y operaciones del área
- Nueva Estructura Programática de la SHCP y descripción de programas en los que interviene la actividad
- Informes de Cuenta Pública del año 2000
- Techos presupuestales de la División autorizados, modificados (adecuados) y ejercicio correspondientes al periodo Enero – Junio desglosados por área responsable de su ejecución
- Informes y reportes generados por el área para informar sus resultados.

Derivado de la observación y el análisis de la documentación en la etapa preliminar se obtiene que una de las funciones principales del área es informar en forma oportuna y objetiva el seguimiento del ejercicio del Presupuestos de la Gerencia así como las variaciones que se hayan tenido con respecto al programa. Durante el ejercicio Enero –Junio existen variaciones entre el ejercicio y el programa , el área de Presupuestos no utiliza indicadores que indique las variaciones existentes, ni que permitan dar seguimiento a las mismas.

II.- Planeación de los trabajos

En base al estudio general de la entidad se elaboró memorando de planeación (D 1), se definieron los objetivos de la auditoría así como el alcance del área a revisar , se elaboró programa de trabajo (D 2).

Fase de Ejecución de la auditoría

III.- Estudio del control interno

Se aplicó cuestionario de interno, (I-1) al Jefe del área de Presupuestos obteniéndose los siguientes resultados:

Para la elaboración del anteproyecto presupuestal son utilizados los lineamientos que son recibidos de la Gerencia de Planeación de Pemex Exploración y Producción (PEP) que es quien los emite para su aplicación, cada área integra su presupuesto de acuerdo a sus necesidades y requerimientos multianuales y el

área de Presupuestos es quien revisa los techos presupuestales e integra el de toda la División para su posterior carga al sistema SINPRE (Sistema Institucional de Presupuesto).

El área de Presupuestos cuenta con el manual de organización de la Unidad de Perforación y Mantenimiento de Pozos, División Sur, en el apartado de la Subgerencia de Administración y Finanzas incluye las funciones de Recursos Financieros dentro de las cuales se encuentran las de Presupuestos, de Contabilidad y Tesorería no especificándose las propias de cada una de ella; no se cuenta con manuales de políticas si no son utilizadas las que se reciben de la Gerencia de Planeación de PEP, que es quien dicta las políticas a seguir en el control del presupuesto, se cuenta con manuales de procedimientos para el control del ejercicio presupuestal que fueron autorizados en la Gerencia de Recursos Financieros de PEP, pero son aplicables a la Gerencia de Perforación, se cuenta también con manual para procedimientos administrativos de la Gerencia de Planeación que describen los lineamientos para la planeación y consolidación del presupuesto de inversión y procedimiento para efectuar traslados de fondos, son del conocimiento y aplica el personal del área, se verificó la existencia física de estos en el área asimismo del manual de operación del sap para el módulo de presupuestos FMRA que es el establecido para el seguimiento del ejercicio presupuestal.

En lo referente a la documentación comprobatoria de las operaciones realizadas en el área, se cuenta con expedientes archivados para ello, asimismo se puede consultar la correspondencia que es enviada y recibida de otras instancias.

Para la ejecución de las actividades se cuenta con los siguientes sistemas:
Sap.- Consulta en el Modulo FMRA de presupuestos, en ella se encuentra cargada la última versión de presupuestos, todo el personal del área cuenta con licencia para el acceso a este módulo.

SINPRE.- A través de el se carga el presupuesto para su posterior interfase a sap es utilizado para la carga del anteproyecto y de las adecuaciones presupuestales, este sistema también se llevan a cabo transferencia de recursos entre posiciones financieras de un mismo Fondo y se pueden realizar consultas de las diferentes versiones de presupuestos.

Para este sistema existen sólo dos licencias para la carga y consulta de presupuestos .

La información que es emitida de los sistemas es revisada y validada por el Jefe del Área y el Jefe de Recursos Financieros.

Para los registros del presupuesto en sus diferentes magnitudes comprometido, devengado y pagado, se cuenta con base de datos en archivos de Excel.

De lo anterior podemos concluir que se cuenta con manuales que permiten conocer la operación pero que no son propios de la UPMP, D.S. ya que no fueron autorizados por la División, asimismo no existe un manual de organización propio del área si no están incluidas las funciones dentro de las de Recursos Financieros

pudiendo llegar ocasionar confusión a personal fuera del área ya que no se encuentran delimitadas con las de las demás área de la Superintendencia.

Respecto a la información que se obtiene de los sistemas informáticos implantados se considera ayudan a reducir el tiempo de operación, se disminuyen los errores y permiten obtener la información actualizada pero existe el riesgo de una pérdida de información ya que la mayor parte se encuentra en archivos de Excel y no está exenta de daños externos o internos, sin embargo la información está respaldada en todas las computadoras del personal del área lo que disminuye el riesgo de una pérdida definitiva de la información.

De los resultados obtenidos en el estudio del control interno podemos concluir que existe establecido un control interno confiable en el área que le permite desempeñar sus funciones evitando riesgos e irregularidades considerables.

IV.- Revisión a la etapa de la planeación

Para el estudio a la etapa de la planeación, se obtuvo la base de datos del presupuesto autorizado (POA v2.4), el adecuado (v3.7) y el ejercido, verificándose que se encuentra su correspondiente calendarización según lo muestran las cédulas analíticas (II - 1) a nivel guión del gasto, programa y departamento del presupuesto autorizado, adecuado y devengado comprobándose que es posible identificar el presupuesto asignado por departamento, por programas y renglón del gasto .

Con referencia a la identificación de los Programas de la Gerencia, se verificó que dichos programas se encuentran establecidos en la Nueva Estructura Programática (NEP) ,por lo que los presupuestos autorizados de la Gerencia están acordes con los objetivos de la NEP ya que se incluyen las actividades contenidas en la misma. (II - 2).

Se analizó el presupuesto autorizado (II – 3) original (Vers 2.4) y el adecuado (Vers. 3.7) obteniéndose los siguientes resultados:

Se observa que existe una variación al presupuesto de la Gerencia por \$ 15,074.00 en relación al autorizado y al adecuado, notándose la mayor variación en el incremento del presupuesto del Programa 60 Seguridad por \$14,710.00 en los demás Departamentos existe un decremento en el presupuesto adecuado con respecto al original.

El mayor incremento se ve reflejado en el Programa 60 Seguridad para guiones del gasto de Adquisiciones Perforación.

En el Programa 7A de Administración y Finanzas, existe un incremento \$4,311.00 con respecto al original autorizado.

En el Programa 7A Gestión de Activos de Administración y Finanzas, existe un incremento en el adecuado para sueldos y salarios, adquisiciones, fletes y

arrendamientos y otros siendo el más representativo el incremento para sueldos y salarios, en este mismo Programa existe un decremento con respecto al original en el guión del gasto por obras.

En lo referente a la existencia de mecanismos de planeación que permitan conocer los avances de los programas al menos mensualmente, se comprobó la existencia de un formato de justificación que se elabora en forma mensual para informar a la Gerencia de Plantación, de las variaciones que se tuvieron en el mes con respecto a lo programado y lo ejercido real (II - 4), las cifras del reporte son plasmadas en el formato por el área de Presupuestos de acuerdo al programado autorizado y el devengado institucional del mes, posteriormente es enviado a las áreas responsables de cada programa para la justificación al subejercicio o sobreejercicio correspondiente al mes., una vez justificada las variaciones del programa por el área es recibido el formato nuevamente en el área de presupuestos con la justificación correspondiente, el área lo válida integra por Programas y lo envía a la Gerencia de Planeación.

Se observa que las justificaciones que son enviadas a planeación, son elaboradas a nivel programa del presupuesto total de la Gerencia, específicamente el Programa 7A incluye todos los departamento de la Gerencia, no es posible identificar en este formato las justificaciones de cada uno de ellos no existiendo tampoco evidencia de las justificaciones por departamento.

No se da a conocer cuáles serían las repercusiones que se podrían tener en el futuro por el sobreejercicio o subejercicio del mes, tampoco existe un mecanismo que permita llevar una historia de las variaciones presupuestales a lo largo de los meses.

V.- Revisión a la etapa de la Organización

Para el estudio y análisis a la etapa de la organización, se analizaron los objetivos de la Gerencia de Perforación, con los objetivos del área (III – 1) obteniendo como resultado que existe una congruencia entre unos y otros, ya que para la Gerencia es importante el aprovechamiento óptimo de los recursos financieros y este es uno de los objetivos principales del área, ya que al emitir informes objetivos y oportunos permite que la Gerencia aproveche al máximo los recursos con lo que cuenta para desempeñar su actividad .

Dentro de la estructura orgánizational del área de Recursos Financieros (A -1), se tienen autorizadas 1 plaza de nivel 37 del Jefe del área y 2 plazas niveles 33 y 31 para analistas de presupuestos, sin embargo existe una persona más que se encuentran realizando funciones dentro de presupuestos y que no corresponde estructuralmente a ella, el jefe del área aclaró que está persona tiene asignada funciones para fortalecer la estructura autorizada, ya que es muy escasa para el trabajo que se desempeña en el área verificándose a través del análisis de las funciones, por lo que se fortalece con una persona más que pertenece orgánicamente al área de Recursos Financieros pero que no esta asignada orgánicamente al área de presupuestos. En la revisión de la estructura funcional

se comprobó que se encuentran definidas las cadenas de mando, los niveles de mando y responsabilidad, ya que los analistas reportan al jefe del área y este a su vez al responsable de Recursos Financieros, por lo que los niveles de mando y responsabilidad fluyen en forma descendente (III -2)

En lo referente a los manuales de organización y procedimientos autorizados, actualizados así como los recursos tecnológicos de que dispone quedó verificado en el estudio del control interno (I -1).

Del estudio de organización, podemos concluir que el área de Presupuestos cuenta con los recursos financieros, tecnológicos necesarios para realizar su función pero no cuenta con el personal autorizado suficiente ya que se dispone de una persona de otra área para realizar funciones propias de presupuestos.

VI.- Revisión a la etapa de la Ejecución

Para el estudio a la etapa de la ejecución del área de Presupuestos se analizaron los reportes que fueron obtenidos en la etapa del estudio preliminar a través de los cuáles el área da a conocer sobre el ejercicio del Presupuesto obteniendo los siguientes resultados:

1. Reporte del seguimiento financiero operacionales de inversión, Junio 2001 de la Gerencia a nivel Unidad / Sector Operativo. (IV 1.1)

En este reporte se presenta el estado del ejercicio presupuestal de toda la Gerencia de Perforación, incluyendo las Unidades y Sectores Operativos, se muestra el presupuesto correspondiente al original (POA), el adecuado y el ejercicio del periodo Enero - Junio, asimismo se incluye la columna de comprometido como referencia y se muestra la variación existente en el periodo comparando el presupuesto y el devengado, se observa que para la División existe una variación por \$12,252.00 como sobreejercicio del periodo. La desviación de la División corresponde a la reportada en las justificaciones del periodo.

2. Reporte del seguimiento financiero operacionales de inversión, Junio 2001 de la Gerencia a nivel Programa. (IV 1.1.1)

En esta cédula se muestra el estado del ejercicio del presupuesto exclusivo de la División a nivel Programa, se observa que existe un sobreejercicio en el Programa 7A Gestión de activos de toda la División por \$7,810.00 coincidiendo el total de la variación de todos los Programas de la División con la variación de \$12,252.00 presentado en la cédula IV 1.1.

3. Reporte del Presupuesto de la Gerencia adecuado vs. el devengado por Departamento y Programas a Junio de 2001. (IV 1.2)

En esta cédula se muestra la variación del presupuesto adecuado contra el devengado del periodo Enero - Junio a nivel de Departamento y Programa, se

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

observa el común sobreejercicio en todos los departamentos del Programa 7A siendo el más representativo el de la Subgerencia de Administración y Finanzas y el Programa 67 de la misma Subgerencia que ascienden a 8,570.00 de sobreejercicio del periodo.

4. Reporte del Presupuesto de la Gerencia adecuado vs. el devengado a nivel Guión del gasto a Junio de 2001. (IV 1.2.1)

Esta cédula muestra a nivel departamento, programa y guión del gasto el Presupuesto original, adecuado y devengado del periodo mostrando la variación correspondiente al mes de Junio y al mes de Diciembre, se observa que la mayor variación se presenta en el Programa 7A de todos los Departamentos y en el guión del gasto de Sueldos y Salarios siendo el más representativo el de la Subgerencia de Administración y Finanzas, que también incluye del Programa 67 en el guión de obras.

Del análisis de los reportes de presupuesto podemos llegar a la siguiente conclusión: Para la comparación del Presupuesto Programado vs. el real se utilizan fórmulas de Excel comparando con operaciones aritméticas básicas, no se hace uso de indicadores de presupuestos que permitan comparar las variaciones del presupuesto, el análisis se presenta en base a los requerimientos y no se lleva un historial que permita concentrar la información de las variaciones a lo largo de un periodo.

Se revisó la base de datos del devengado y comprometido al mes de Junio verificándose que las cifras presentadas en los reportes coinciden con los registros de dicha base.

Derivado de que no se cuenta con indicadores establecidos que permita analizar las variaciones a lo largo de un periodo, no es posible determinar las causas que lo provocan ni sugerir medidas para evitar su recurrencia.

Se elaboró flujograma para la generación de reportes del área de Presupuestos (IV - 2) analizándose y obteniendo los siguientes resultados:

La operación para la generación de reportes se ajusta a los procedimientos establecidos ya que la información es generada del sistema sap de acuerdo a los procedimientos de los manuales de operación, se hace uso además de herramientas de Excel que permiten agilizar el proceso y realizar los cálculos del seguimiento presupuestal en forma mas eficiente y permitiendo así la disminución de un margen de error al realizar los cálculos manualmente.

Por lo anterior, no existe una duplicidad de funciones en los procedimientos utilizados para la generación de reportes ya que el uso de herramientas de Excel avanzado como las macros y tablas dinámicas, permite agilizar el proceso en forma mecánica y no es necesario realizar los cálculos manualmente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El jefe del área es la responsable de verificar y validar las cifras presupuestales que contiene los informes generados del sistema sap y del uso del Excel por lo personal apropiado revisa las cifras correspondientes.

Para poder conocer la información que es obtenida de los indicadores de gestión de presupuestos del Programa de Mejora a los Activos, se aplicaron al presupuesto de la Gerencia de Perforación, con los siguientes resultados.

Concentrado de los indicadores de presupuestos Enero – Junio (IV – 3)
En este reporte se puede observar el concentrado de la aplicación del indicador conociendo así las variaciones mes a mes del ejercicio del Presupuesto, se coincide con la variación presentada en el reporte de justificaciones al mes de Junio.

Aplicación de indicador por departamento y programa : presupuesto/ devengado enero – junio

Este reporte presenta las variaciones del periodo Enero - Junio coincidiendo con la variación de 18.5% sobreejercido de las justificaciones del periodo.

Aplicación de indicador por guión calendarizado: presupuesto / devengado (IV 3.1.1)

Los porcentajes del 100% correspondiente a los meses de Enero, Febrero y Marzo se debe a que en la adecuación Presupuestal efectuada en Abril se protegió lo ya ejercido para el primer trimestre.

Referente al mes de Mayo existe un sobreejercicio del 44% existiendo el mayor porcentaje en la Subgerencia de Administración y Finanzas, con un 70% ejercido de más en este mes. Los renglones sobreejercidos corresponden a obras del Programa 67 y del Programa 7A los de guión de sueldos y salarios, fletes y arrendamientos.

Para el mes de Junio existe un sobreejercicio de 29% representando el mayor porcentaje de variación la Subgerencia de Administración y Finanzas, con 107% ejercido de más que corresponde al renglón de obras del Programa 67 y del Programa 7A a los renglones de sueldos y salarios, fletes y arrendamientos, investigación y desarrollo y otros gastos de inversión.

Se comparó la información que fue obtenida del análisis de los reportes que actualmente genera el área y la información que se obtuvo de la aplicación del indicador del presupuesto: programa vs. devengado con los siguientes resultados:

En los reportes que actualmente genera el área se da a conocer el programa presupuestal con el devengado institucional del periodo Enero – Junio así como su correspondiente variación del periodo presentándose a nivel Unidad/ Sector, por Departamento, por Programas y por guión del gasto, de esta forma se conoce la variación del ejercicio presupuestado contra el ejercido Enero – Junio no se da a conocer las variaciones calendarizadas del periodo que se presenta.

Sin embargo a través del análisis de las cédulas que muestran la aplicación de indicador de Presupuesto: Presupuesto / Devengado es posible conocer el porcentaje de subejercicio o sobreejercicio mes a mes identificándolo por Departamento, Programa o guión del gasto. A través de la información que presenta esta cédula es posible ir concentrando las variaciones del presupuesto por mes e ir conociendo el comportamiento del presupuesto a lo largo de un año que permitan en su momento analizarlo y proveer información para la toma de decisiones en la Gerencia.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Después de haber revisado y evaluado el desempeño del área de Presupuestos, el cual ubica su función dentro del Programa 7A Gestión de activos, de la Gerencia de Perforación y Mantenimiento de Pozos, División sur, se obtuvieron los siguientes resultados.

- 1.- El área cuenta con los recursos financieros, tecnológicos y humanos para el desempeño de sus funciones; sin embargo es necesario solicitar la autorización de una plaza adicional para el área ya que actualmente se encuentra una persona desempeñando funciones dentro del área que no está autorizada dentro de la estructura prevista para la misma.
- 2.- El área de presupuestos genera información confiable del seguimiento presupuestal en forma semanal o en el tiempo que es requerido, la ejecución de estas actividades logra que se cumpla con el objetivo para la que fue creada.
- 3.- Actualmente se proporciona información del seguimiento financiero presupuestal con oportunidad y eficiencia a la Gerencia y otras instancias externas e internas de Pemex Exploración y Producción, sin embargo a la fecha no se hace uso de indicadores del desempeño que le permita adicionar información para la toma de decisiones.
- 4.- Existe un programa de Mejora del Desempeño de los activos que tiene ya definido indicadores de gestión para evaluar presupuesto, este podría ser aplicable a la información presupuestal de la Gerencia, es posible utilizar dichos indicadores que proporcionen información objetiva adicional a la que ya se proporciona a la Gerencia y otras instancias.
- 5.- Los indicadores de gestión de presupuestos son una herramienta adicional que permite evaluar del presupuesto, su análisis proporciona información para tener una visión en el futuro del comportamiento del presupuesto que a su vez permita efficientarlos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

Después de haber efectuado el análisis conceptual del trabajo y en base a los resultados obtenidos de la revisión del caso se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La auditoría al desempeño es un examen sistemático y profesional, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad, programa o proyecto.
2. La auditoría al desempeño, constituye parte importante del proceso de rendición de cuentas, conduce a una opinión independiente en torno al grado en que los funcionarios cumplen sus responsabilidades con efectividad, eficiencia y economía.
3. La auditoría de gestión (del desempeño), por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación con el cumplimiento de objetivos y metas (efectividad) y, respecto a la correcta utilización de los recursos (eficiencia y economía).
4. El propósito general de la Auditoría al desempeño puede entenderse como: Evaluación del desempeño, identificación de oportunidades de mejoras y, desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas.
5. La gestión nos indica la capacidad de respuesta de la organización en relación a las cuestiones administrativas; el desempeño muestra la eficiencia y eficacia de las acciones de la organización y sus integrantes
6. Los indicadores de gestión permiten a la entidad conocer con mayor objetividad los resultados obtenidos en el desarrollo de su actividad.
7. Los indicadores de control deben corresponder a informaciones fácilmente disponibles y que no exijan un trabajo suplementario y pesado de obtención de datos.
8. El contar con indicadores oportunos de la gestión, permite a los directivos detectar desviaciones del curso normal de las actividades y/o, en su caso, tener elementos suficientes para realizar una mejor programación.
9. Los indicadores permiten identificar tendencias favorables y/o desfavorables para tomar las medidas que procedan en cada caso.
10. El determinar, operar y analizar indicadores de gestión y desempeño nos lleva a tomas de decisiones concertadas y soportadas por información firme.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RECOMENDACIONES GENERALES

Las recomendaciones generales a las que se llegó después de la revisión son las siguientes:

- 1.- Se recomienda elaborar manual de organización propio del área de Recursos Financieros que incluya las funciones específicas de las áreas de Presupuestos, Contabilidad y Tesorería, lo anterior debido a que actualmente se encuentran definidas las funciones dentro del Manual General de Administración y Finanzas, no especificándose las funciones para cada una de las áreas de Recursos Financieros.
- 2.- Actualizar y adecuar los Manuales de Procedimientos a la Unidad de Perforación y Mantenimiento de Pozos que sean aplicables al área de Presupuestos con su correspondiente autorización divisional, lo anterior debido a que actualmente se cuenta sólo con los manuales de Pemex Exploración y Producción, no existiendo propios para la unidad autónoma de Perforación.
- 3.- Solicitar a quien corresponda la ampliación de licencias para el Sistema SINPRE, lo anterior debido a que actualmente sólo se cuenta con dos licencias que no resultan suficientes, principalmente en la temporada de carga de anteproyecto y adecuaciones presupuestales.
- 4.- Es conveniente asegurarse que existe respaldo de toda la información que en su momento sea requerida, ya que de lo contrario podría suceder que se perdiera información de años pasados que todavía podría ser requerida para informes externos o internos a la empresa.
- 5.- Se recomienda implantar un sistema de control que permita llevar un historial de las variaciones del presupuesto de cada uno de los Departamentos, lo anterior debido a que actualmente no se tiene implementado un control de las variaciones en un periodo determinado.
- 6.- Se recomienda justificar la necesidad de una plaza para el área que permita cubrir la carga de trabajo existente en el área .
- 7.- Se recomienda hacer uso de los indicadores de presupuestos del Programa de Mejora al Desempeño de los Activos, que consiste en la utilización de un conjunto de indicadores que brindan información objetiva y cuantificada, permitiendo a los Subdirectores, Administradores de Activos y Gerentes Centrales y Regionales fijar la atención en las oportunidades que aporten mayor valor a la empresa.
- 8.- Es importante hacer uso de la información que se genera de la aplicación del indicador de presupuestos para sugerir medidas para periodos posteriores que permita tomar decisiones más objetivas en la Gerencia.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- o G. Kell, Auditoría Moderna, ed. CECSA, México 1996.
- o Cook W. Y Winkle. Auditoría, ed. Mc Graw Hill 1987
- o Enciclopedia de la auditoría, ed. Océano – Centrum, España 1999.
- o IMCP, Normas y procedimientos de auditoría, 23ª edición, Instituto Mexicano de Contadores Públicos , México 2003.
- o Perdomo Moreno, Análisis e Interpretación de Estados Financieros, ed. ECASA, México 1996.
- o Paniagua Bravo Victor, Sistemas de control Presupuestario , IMCP, México Agosto 1999.
- o IMCP, Auditoría al desempeño, IMCP, México 2000.
- o Guías de auditoría del desempeño de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, SECODAM, Mayo 1999.
- o Mendívil Escalante Víctor Manuel. Elementos de Auditoría, edit. Ecasa. 5ª. México 1999
- o Comisión de Auditoría operacional.. Auditoría Operacional. 8ª. Reimpresión. IMCP. México 1999.
- o Mendívil Escalante Víctor Manuel. Elementos de Auditoría, edit. Ecasa. 5ª. México 1999
- o Comisión de Auditoría operacional.. Auditoría Operacional. 8ª. Reimpresión. IMCP. México 1999.
- o Fernández Arena José Antonio. La Auditoría Administrativa. Ed. Diana. 13ª. ed. México 1988
- o Santilla González Juan Ramón. Auditoría I. Ecafsa ed. México 2000, 8va reimpresión.
- o Castro Vázquez Raúl. Contraloría gubernamental. Instituto Mexicano de Contadores Públicos , México 1997.
- o Blanco Illescas Francisco, El control integrado de gestión ,ed. LIMUSA SACV, 1999.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- o Philippe Lorino. El control de gestión estratégico , Ed Alfaomega, 1995

Páginas Web

- o Página de Petróleos Mexicanos: [www, Pemex.com](http://www.Pemex.com)
- o Página de la Unidad de Perforación y Mantenimiento de Pozos, División Sur: www. Perf.sur.pep.pemex.com
- o Página de Pemex Exploración y Producción: www. Pep.pemex.com
- o Página de Indicadores del Desempeño de Pemex Exploración y Producción www.smx.pep.pemex.com/aplic/simes1/mejora/htm/mdhome.htm
- o [www. Respondanet.com](http://www.Respondanet.com). Manual de Auditoría de Gestión.
- o [www. Amaid.com.mx](http://www.Amaid.com.mx)
- o Guías de auditoría de Industrias Petroleras. Intranet Pemex: cgc.pemex.com
 - a) Guía de auditoría a revisión de programas
 - b) Guía de auditoría operativa al Presupuesto de Inversión

Cursos

- o Curso Instituto Mexicano del Petróleo. Presupuestos y costos. Abril 2001
- o Visión conceptual contabilidad, presupuestos y contabilidad de costos, Solución Integral para el manejo estratégico (SIMES) Pemex, Exploración y Producción.

Leyes y Reglamentos

- o Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Subsecretaría de Egresos,. Glosario de términos más usuales en la administración pública federal.
- o Nueva Estructura Programática, NEP 2000 de la SHCP
- o Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Mc. Graw Hill Interamericana Editores, México, D.F., 1997.
- o Legislación de la Administración Pública Federal". Ediciones Delma, 39ª. Edición, Naucalpan, Edo. de México, Febrero de 2000.

- o Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, última reforma 15 – 01 – 2001.
- o Ley Reglamentaria del artículo 27 Constitucional en el ramo del petróleo, última reforma 13 de Noviembre de 1996.
- o Reglamento de la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.
- o Reglamento de la Ley Reglamentaria del artículo 27 Constitucional en el ramo del petróleo, última reforma 13 de Noviembre de 1996.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GLOSARIO

CALENDARIZACIÓN PRESUPUESTARIA (DEL GASTO)

Es la dosificación temporal de los gastos; que realizará la Administración Pública Federal para la ejecución de sus programas. Los gastos recurrentes o fijos constituyen erogaciones relativamente estables, pero existen otros gastos como los destinados a la inversión que se asignan de acuerdo al grado de avance en la ejecución del proyecto, o se asignan en temporadas determinadas, "acuerdos de secas", con el fin de evitar liquidez ociosa y aprovechar condiciones climatológicas favorables.

CLAVE PRESUPUESTARIA

Instrumento que permite el control, la descripción e identificación del gasto realizado por las dependencias y entidades del Gobierno Federal. Consta de los siguientes componentes que se representan alfanuméricamente: año, (4) ramo, (2) unidad responsable, (3) unidad ejecutora, (2) función, (2) subfunción, (2) programa sectorial, (2) programa especial, (3) actividad institucional, (3) proyecto, (4) objeto del gasto, (4) tipo de gasto, (1) gasto con destino específico (2) y fuente de financiamiento.(1) En total tiene 14 componentes y 35 dígitos.

DEVENGADO

Es el reconocimiento y registro de un ingreso o un gasto en el periodo contable a que se refiere, a pesar de que el desembolso o el cobro pueda ser hecho, todo o en parte, en el periodo anterior o posterior.

INDICADOR DE DESEMPEÑO

Parámetro de medición que permite dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de los objetivos de la actividad institucional o el programa especial.

INDICADOR DE GESTIÓN

Instrumento que permite medir el cumplimiento de los objetivos institucionales y vincular los resultados con la satisfacción de las demandas sociales en el ámbito de las atribuciones de las dependencias y entidades del Gobierno Federal. Los indicadores de gestión también posibilitan evaluar el costo de los servicios públicos y la producción de bienes, su calidad, pertinencia y efectos sociales; y verificar que los recursos públicos se utilicen con honestidad, eficacia y eficiencia. Dentro de los principales indicadores de gestión se pueden citar los siguientes:

- **Administrativos:** permiten determinar el rendimiento de los recursos humanos y su capacidad técnica en la ejecución de una meta o tarea asignada a una unidad administrativa.
- **Financieros:** presentan sistemática y estructuralmente información cuantitativa en unidades monetarias y en términos porcentuales que permiten evaluar la estructura financiera y de inversión, el capital de trabajo

y la liquidez adecuada para su operación, lo que posibilita desarrollar e integrar planes y proyectos de operación, expansión y rentabilidad.

- **Operativos y de Servicios:** posibilitan dimensionar o cuantificar valores cualitativos como la calidad y pertinencia de los bienes y servicios, mediante el establecimiento de fórmulas aritméticas que permiten evaluar el aprovechamiento de recursos naturales y áreas de servicio, su incidencia o efecto producido en el entorno socio-económico.
- **Programático Presupuestarios:** determinan los niveles de eficiencia y eficacia de la gestión pública, precisando los avances físico-financieros de los programas y las principales metas, así como su impacto en los objetivos establecidos, y coadyuvan a realizar los ajustes que proceden en las metas y la asignación de recursos.

NUEVA ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA (NEP)

Instrumento que sistematiza, ordena y clasifica las acciones de la Administración Pública Federal, con el fin de delimitar y relacionar la aplicación y ejercicio del gasto público, e imprimir a la planeación y asignación de recursos un enfoque estratégico. Sus objetivos son: simplificar el proceso de presupuestación y la administración de los resultados; mejorar la información programática presupuestaria y la medición del desempeño; facilitar la asociación de las políticas públicas y el control presupuestario; y dirigir la evaluación y las auditorías del gasto a los resultados.

PRESUPUESTACIÓN

Proceso de consolidación de las acciones encaminadas a cuantificar monetariamente los recursos humanos, materiales y financieros, necesarios para cumplir con los programas establecidos en un determinado periodo; comprende las tareas de formulación, discusión aprobación, ejecución, control y evaluación del presupuesto.

PRESUPUESTO

Estimación financiera anticipada, anual de los egresos e ingresos necesarios del Sector Público Federal, para cumplir con las metas de los programas establecidos. Asimismo, constituye el instrumento operativo básico que expresa las decisiones en materia de política económica y de planeación.

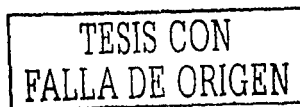
PRESUPUESTO AUTORIZADO DEFINITIVO

Es la asignación original y sus modificaciones al cierre de cada ejercicio fiscal.

PRESUPUESTO AUTORIZADO PARA EJERCER

Es la aprobación que hace la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de los montos para ser ejercidos en determinados periodos.

PRESUPUESTO COMPROMETIDO



Estimación de las obligaciones contraídas pendientes de ejercerse con cargo a las partidas del presupuesto aprobado mientras no prescriba la acción para exigir el crédito, siempre que hubiesen sido debidamente autorizadas y registradas.

PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACIÓN

Es el documento jurídico, contable y de política económica, aprobado por la 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 central y el sector paraestatal de control directo, en el desempeño de sus funciones en un ejercicio fiscal.

PRESUPUESTO EJERCIDO

Importe de las erogaciones realizadas respaldado por los documentos comprobatorios (facturas, notas, nóminas, etc.) presentados a la dependencia o entidad una vez autorizadas para su pago, con cargo al presupuesto autorizado.

PRESUPUESTO MODIFICADO

Es la asignación original consignada en el presupuesto, más las ampliaciones líquidas, menos las reducciones líquidas a la fecha. Comprende las variaciones que afectan al presupuesto autorizado durante su ejercicio, las cuales se sustentan en un proceso de modificaciones programático-presupuestarias.

PRESUPUESTO ORIGINAL AUTORIZADO

Estimaciones de gasto autorizadas por la H. Cámara de Diputados en el Presupuesto de Egresos de la Federación y que son el resultado de la iniciativa que el ejecutivo envía a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para desarrollar las actividades de la Administración Pública Federal incluidos en el Poder Legislativo y Judicial y demás ejecutores del gasto, durante el periodo de un año a partir del primero de enero.

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

Técnica presupuestaria que pone especial atención a las actividades que se realizan más que a los bienes y servicios que se adquieren. Contiene un conjunto armónico de programas, proyectos y metas que se deben realizar a corto plazo y permite la racionalización en el uso de recursos al determinar objetivos y metas; asimismo, identifica responsables del programa y establece las acciones concretas para obtener los fines deseados.

PROGRAMA

Instrumento normativo del sistema nacional de planeación democrática cuya finalidad consiste en desagregar y detallar los planteamientos y orientaciones generales del plan nacional, mediante la identificación de objetivos y metas. Según el nivel en que se elabora puede ser global, sectorial, institucional y específico. De

acuerdo a su temporalidad y al ámbito territorial que comprende puede ser nacional o regional y de mediano y corto plazo, respectivamente.

Conjunto homogéneo y organizado de actividades a realizar para alcanzar una o varias metas, con recursos previamente determinados y a cargo de una unidad responsable.

Instrumento mediante el cual se fijan las metas que se obtendrán con la ejecución de un conjunto de proyectos de inversión a través de obras, adquisiciones y demás erogaciones de capital autorizados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para un periodo determinado destinadas a incrementar el patrimonio del sector público.

PROGRAMA OPERATIVO ANUAL (POA)

Instrumento que traduce los lineamientos generales de la planeación nacional del desarrollo económico y social del país, en objetivos y metas concretas a desarrollar en el corto plazo, definiendo responsables, temporalidad y espacialidad de acciones, para lo cual se asignan recursos en función de las disponibilidades y necesidades contenidas en los balances de recursos humanos, materiales y financieros.

PROYECTO DE INVERSIÓN

Inversiones del Sector Público Federal cuyo propósito es incrementar o conservar los activos fijos. Son de hecho los proyectos de obra pública, los cuales deben ser sometidos a una evaluación de costo beneficio

PROYECTO ESTRATÉGICO

Conjunto de actividades que tiene como propósito fundamental, ampliar la capacidad productiva de un sector económico y social determinado, y que en el contexto de las prioridades nacionales definidas en la planeación, contribuye de una manera particularmente significativa para el logro de los objetivos y metas del programa correspondiente, dentro del marco de su propia estrategia.

PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA CON IMPACTO DIFERIDO EN EL REGISTRO DEL GASTO (PIDIREGAS)

Son aquellas inversiones que realizan algunas entidades del Sector Paraestatal bajo control presupuestario directo, con financiamiento privado de largo plazo, para constituir activos generadores de ingresos cuyo impacto presupuestario se difiere en los subsiguientes ejercicios fiscales.

SUBEJERCICIO

Gasto realizado en menor cantidad en relación al presupuesto original, independientemente de que el pago se realice dentro del año por el cual fue formulado este último, o en el siguiente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SOBREEJERCICIO

Gasto realizado en mayor cantidad, comparado con el presupuesto original, independientemente de que el pago se realice dentro del año por el cual fue formulado este último, o en el siguiente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXOS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PAPELES DE TRABAJO

ARCHIVO PERMANENTE (AP)

ORGANIZACIÓN A

A-1 Estructura orgánica vigente

MANUALES B

B-1 Manuales de Organización y Procedimientos

B-2 Funciones y operaciones del área de Presupuestos

SISTEMAS DE CONTROL E INFORMACIÓN C

C-1 Nueva Estructura Programática de la SHCP, Programas de la División Sur

C-2 Informes de Cuenta Pública de 2000

C-3 Techos Presupuestales autorizados, modificados y ejercidos de la División Sur.

C-4 Reportes e Informes emitidos por el área.

C-5 Entrevista inicial

PLANEACIÓN D

D-1 Memorando de Planeación de la Auditoría

D-2 Programa de Trabajo.

EXPEDIENTE CONTINUO DE AUDITORÍA (ECA)

ESTUDIO DEL CONTROL INTERNO I

I – 1 Cuestionario de Control Interno

REVISIÓN ETAPA DE LA PLANEACIÓN II

II – 1 Calendarización de los Presupuestos

II – 1.1 Calendarización del POA

II – 1.1.1 Calendarización del POA por renglón

II – 1.2 Calendarización del Presupuesto adecuado

II – 1.2.1 Calendarización del Presupuesto adecuado por guión del gasto

II – 1.3 Calendarización del Presupuesto ejercido

II – 1.3.1 Calendarización del Presupuesto ejercido por guión del gasto

II – 2 Relación objetivos NEP - Presupuestos autorizados

II – 3 Reportes del área por Programas

II – 3.1 por guión del gasto

II – 4 Reporte de Justificaciones: variaciones al Presupuesto

REVISIÓN ETAPA DE LA ORGANIZACIÓN III

III –1 Análisis de los objetivos del área

III –2 Análisis de la estructura organizacional

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

REVISIÓN ETAPA DE LA EJECUCIÓN IV

IV - 1 Reportes que genera el área

IV – 1.1 Reporte por Unidad

IV – 1.1.1 Reporte por Programas

IV – 1.2 Reporte por departamento

IV – 1.2.1 Reporte por guión del Departamento y guión del gasto

IV – 2 Flujo de la operación de reportes

IV – 2.1 Análisis del flujo de la operación de la información

IV – 3 Concentrado de los indicadores de presupuestos Enero - Junio

IV – 3.1 Aplicación por departamento, programa y guión del gasto

IV – 3.1.1 Aplicación por Guión calendarizada Enero -Junio

IV – 4 Comparación de la información reportes - indicadores

ANÁLISIS DE RESULTADOS V

V.1 Cédula de observaciones y recomendaciones

V.2 Informe de la revisión

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INDICE DE MARCAS

✓ VERIFICADO Y REALIZADO

⊕ SUMAS VERIFICADAS

⊖ RESTAS VERIFICADAS

⊙ PORCENTAJES VERIFICADOS

→ DOCUMENTO POSTERIOR

← DOCUMENTO ANTERIOR

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



PÉMEX PERFORACIÓN Y MANTENIMIENTO DE POZOS

DIVISIÓN SUR

SUBDIRECCIÓN DE PERFORACIÓN Y MANTTO. DE POZOS
 UNIDAD DE PERFORACION Y MANTENIMIENTO DE POZOS
 ORGANOGAMA ESTRUCTURAL Y DE PUESTOS DE LA
 SUBGERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS EN DIVISION

5	ADMINISTRACION Y FINANZAS
4	A 41 1 C. SUBGERENTE
	B 28 1 C. SRIA. PART. SUBGERENTE
	C 10 1 S. OFICINISTA DE SEXTA.

34	RECURSOS HUMANOS
D	39 1 C. ESPTA. TECNICO "A"
E	37 3 C. ESPTA. TECNICO "B"
F	35 5 C. ESPTA. TECNICO "C"
G	33 5 C. ESPTA. TECNICO "D"
H	31 1 C. PROFESIONISTA "A"
I	29 2 C. AUXILIAR TEC. "A"
J	27 2 C. AUXILIAR TEC. "D"
K	25 1 C. SECRETARIO "A"
L	22 1 C. TAQUIM. SRIQ. ESP.
M	22 2 S. TAQUIM. SRIQ. ESP.
N	20 2 S. TECNICO AUX. "C"
O	10 1 S. OFIC. DE SEXTA.

34	RECURSOS MATERIALES
P	39 1 C. ESPTA. TECNICO "A"
Q	37 4 C. ESPTA. TECNICO "B"
R	35 6 C. ESPTA. TECNICO "C"
S	33 3 C. ESPTA. TECNICO "D"
T	29 12 C. AUXILIAR TEC. "A"
U	25 1 C. SECRETERIO "A"
V	21 5 S. ENC. "B" TGOCA.
W	20 2 S. TAQUIM. ESPAÑOL
X	09 2 S. AUXILIAR DE OFNA.

34	RECURSOS FINANCIEROS
Y	39 1 C. ESPTA. TECNICO "A"
Z	37 3 C. ESPTA. TECNICO "B"
AA	35 2 C. ESPTA. TECNICO "C"
AB	33 2 C. ESPTA. TECNICO "D"
AC	31 1 C. PROFESIONISTA "A"
AD	29 3 C. AUXILIAR TEC. "A"
AE	29 1 C. CAJERO "B"
AF	25 1 C. SECRETARIO "A"
AG	22 2 S. TAQUIM. SRIQ. ESP.
AH	22 3 S. AYTE. "B". SUP. CAP. DAT. INF.
AI	21 1 S. AYTE. "B" CAJERO
AJ	19 2 S. OFIC. DE SEGUNDA
AK	12 1 S. OFIC. DE QUINTA
AL	10 1 S. OFIC. DE SEXTA

30	ADMINISTRACIÓN PATRIMONIAL Y SERVICIOS
AM	39 1 C. ESPTA. TECNICO "A"
AN	37 2 C. ESPTA. TECNICO "B"
AO	35 2 C. ESPTA. TECNICO "C"
AP	33 2 C. ESPTA. TECNICO "D"
AQ	29 2 C. AUXILIAR TEC. "A"
AR	26 1 C. AUXILIAR TEC. "E"
AS	25 1 C. SECRETARIO "A"
AT	21 1 S. GESTOR ADMIVO. RAMA INM.
AU	20 1 S. INVENTARISTA
AV	16 2 S. OFICN. DE TERCERA
AW	13 1 S. CHOFER
AX	10 2 S. OFICN. DE SEXTA
AY	06 2 S. OBRERO GENERAL TGD

6	SERVICIOS INTEGRALES DE INFORMACION
AZ	39 1 C. ESPTA. TECNICO "A"
4 A1	37 1 C. ESPTA. TECNICO "B"
B1	35 1 C. ESPTA. TECNICO "C"
C1	30 3 S. TEC. INFORMATICA


TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

W Verificado

Manual de organización del área de Recursos Financieros

ÁREA: GERENCIA DE PERFORACIÓN Y MANTENIMIENTO DE POZOS, DIVISIÓN SUR.

PUESTO	OBJETIVO FUNDAMENTAL DEL PUESTO	LÍNEA DE AUTORIDAD
ESPECIALISTA TÉCNICO "A" RECURSOS FINANCIEROS	Coordinar las <u>actividades de presupuestación</u> , ministración de fondos, pago, registro, y análisis de información de los recursos financieros asignados a la Gerencia, así como el aseguramiento de sus bienes y el seguimiento de auditorías, para el cumplimiento de sus programas operativos, aplicando la normatividad y lineamientos en la materia, así como aportando información a las autoridades correspondientes.	REPORTA A: SUBGERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO		PERSONAL BAJO SU CARGO:
1. Coordinar la supervisión y el diseño de la planeación financiera a corto y mediano plazo. 2. <u>Coordinar y supervisar la elaboración y control de los anteproyectos y Presupuestos, así como las adecuaciones de Perforación y Mantenimiento de Pozos y sus áreas operativas y de servicios.</u> 3. Administrar con apego a la normatividad establecida, los recursos líquidos de Perforación y Mantenimiento de Pozos y sus áreas operativas, cumpliendo los compromisos contraídos con terceros. 4. Coordinar el registro contable, a través del análisis de información en SAP y la elaboración de reportes de todos los pagos y compromisos de Perforación y Mantenimiento de Pozos. 5. Supervisar todo lo relacionado a fianzas, riesgos y seguros. 6. <u>Supervisar y analizar el resultado de las evaluaciones financieras de la División.</u> 7. Supervisar el adecuado seguimiento a las auditorías. 8. Interpretar, y difundir la normatividad.		Espla. Tec. "B" 3 Srio. "A" 1
INDICADORES RELEVANTES PARA EVALUAR SU GESTIÓN	ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ <u>Evaluaciones financieras mensuales entregadas a tiempo / evaluaciones financieras mensuales programadas.</u> ✓ Facturas procedentes pagadas en tiempo / Facturas procedentes expedicionadas en ventanilla. ✓ Contratos con garantías recibidas y validadas / No. contratos cancelados. ✓ <u>Presupuesto autorizado con el periodo = (Presupuesto ejercido en el periodo) / (Presupuesto autorizado anual en el periodo).</u> ✓ Pagos financieros entregados dentro de los primeros 15 días de cada mes / No. meses transcurridos en el año. ✓ Actualización oportuna de los registros contables. ✓ <u>Coordinar oportunamente la asignación del Presupuesto de la División y su captura en el SINPRE.</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ingeniero Industrial, Licenciado en Administración de Empresas, Contador Público, Licenciado en Economía, Licenciado en Administración Industrial, Licenciado en Relaciones Industriales, Ingeniero Petrolero. ✓ De 10 a 12 años de antigüedad en PEMEX. ✓ Conocimientos y experiencia en las actividades presupuestables, contables y de tesorería, de la legislación correspondiente y de las principales actividades de los procesos técnico productivos de Pemex Exploración y Producción, así como de perforación, terminación y reparación de pozos. 	

(1) Funciones del área Presupuesto 

TFSIS CON FALLA DE ORIGEN



**GERENCIA DE PERFORACIÓN Y MANTENIMIENTO DE POZOS, DIVISIÓN
SUR
RECURSOS FINANCIEROS: PRESUPUESTOS**

Principales funciones del área de Presupuestos

- Coordinar la formulación del anteproyecto de la División ✓
- Difundir los techos presupuestales autorizados a las Subgerencias y Unidades / Sectores operativos ✓
- Realizar las adecuaciones al presupuesto siguiendo los lineamientos de la Sede ✓
- Informar a la Gerencia sobre el seguimiento del Presupuesto a la División ✓
- Realizar las evaluaciones financieras presupuestales de la División que son presentadas ante la Subdirección u otras instancias normativas. ✓

Principales operaciones del área de Presupuestos

- Carga en Sinpre del anteproyecto y las adecuaciones presupuestales. ✓
- Efectuar traslados de fondos en el sistema Sinpre n-1 entre posiciones financieras de un mismo fondo. ✓
- Bajar del sistema sap en forma semanal o cuando se requiera, información relacionada con los comprometidos y devengados del presupuesto de la división. ✓
- Monitoreo en el sistema sap del Presupuesto de la División. ✓
- Elaboración de evaluaciones y presentaciones relacionadas con el ejercicio del Presupuesto. ✓

W Funciones en Operación
as CS y I-1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA 2001 VS NUEVA PROPUESTA 2002
INVERSIÓN Y OPERACIÓN**

PROGRAMA PEP		2001				2002									
Clave	Descripción	FN	SF	AI	PY	AR	OR	E	F	SF	PS	PR	PE	AI	PC
50	Construcción para Servicios Generales	15	01	712	I003 / N000	2	21	21I	15	01	2002	00	00	712	P012
51	Mantenimiento de Infraestructura de Campos	15	01	438	I008 / N000	2	22	22B	15	01	2002	00	00	438	P009
52	Mantenimiento de Pozos	15	01	438	I008 / N000	2	22	22B	15	01	2002	00	00	438	P008
53	Mantenimiento de Instalaciones Exploratorias	15	01	438	I008 / N000	2	22	22B	15	01	2002	00	00	438	P009
54	Mantenimiento de Plataformas y Equipos	15	01	438	I008 / N000	2	22	22B	15	01	2002	00	00	438	P009
55	Mantenimiento de Instalaciones Comunes de Producción	15	01	438	I008 / N000	2	22	22B	15	01	2002	00	00	438	P009
56	Mantenimiento de Ductos (Transporte de Hidrocarburos)	15	01	438	I008 / N000	2	22	22B	15	01	2002	00	00	438	P009
57	Mantenimiento de Centrales de Almacenamiento y	15	01	438	I008 / N000	2	22	22B	15	01	2002	00	00	438	P009
58	Mantenimiento de Terminales (Mtto. de Cent. de Alm. y	15	01	438	I008 / N000	2	22	22B	15	01	2002	00	00	438	P009
59	Protección Ecológica	14	01	437	I003 / N000	2	25	25E	14	01	2002	00	00	437	P004
60	Seguridad Industrial	15	01	712	I003 / N000	2	21	21I	15	01	2002	00	00	712	P012
61	Ahorro de energía	15	01	712	I003 / N000	2	21	21I	15	01	2002	00	00	712	P012
62	Mantenimiento de Infraestructura de Protección Ecológica	15	01	704	I003 / N000	2	21	21I	15	01	2002	00	00	704	P001
63	Mantenimiento de Infraestructura de Seguridad Industrial	15	01	704	I003 / N000	2	21	21I	15	01	2002	00	00	704	P001
64	Mantenimiento de Infraestructura de Ahorro de Energía	15	01	704	I003 / N000	2	21	21I	15	01	2002	00	00	704	P001
65	Mantenimiento de Plataformas y Equipo de Perforación	15	01	438	I008 / N000	2	22	22B	15	01	2002	00	00	438	P009
67	Mantenimiento de Infraestructura de Servicios Generales	15	01	704	I003 / N000	2	21	21I	15	01	2002	00	00	704	P001
68	Sistema Int. de Admón. de la Seq. Ind. y Protección	15	01	712	I003 / N000	2	21	21I	15	01	2002	00	00	712	P012
70	Administración	15	01	701	I003 / N000	2	21	21I	15	01	2002	00	00	701	P007
71	Capacitación y Actualización	15	01	703	I003 / N000	2	21	21I	15	01	2002	00	00	703	P011
72	Política y Planeación	15	01	701	I003 / N000	2	21	21I	15	01	2002	00	00	701	P007
74	Apoyo a la Comunidad	15	01	712	I003 / N000	2	21	21I	15	01	2002	00	00	712	P012
75	Fondo Laboral PEP	09	02	423	N000	2	21	21I	09	02	2002	00	00	423	P002
76	Auditar a la Gestión Pública	15	00	602	I003 / N000	2	21	21I	15	00	2002	00	00	602	P006
77	Operación de Ductos	15	01	704	N000	2	21	21I	15	01	2002	00	00	704	P001
78	Comercialización de Hidrocarburos en el País	15	01	444	I013 / N000	2	22	22B	15	01	2002	00	00	513	P005
79	Administrar los Recursos Financieros	15	01	701	I003 / N000	2	21	21I	15	01	2002	00	00	701	P007
✓ 7A	Gestión de Activos	15	01	438	I008 / N000	2	22	22B	15	01	2002	00	00	438	P009
96	Producción de Hidrocarburos	15	01	506	N000	2	21	21I	15	01	2002	00	00	506	P001
97	Desarrollo Tecnológico	15	01	433	I003 / N000	2	21	21I	15	01	2002	00	00	433	P003
98	Mantenimiento de Operación	15	01	704	N000	2	21	21I	15	01	2002	00	00	704	P001
99	Proyectos de Innovación	2	21	21I	15	01	2002	00	00	433	I001				

104

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

✓ Programa 7A Verificado en NEP

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

AR Actividad Rectora

2 Crecimiento con calidad

OR Objetivo Rector

- 1 Conducir responsablemente la marcha económica del país
- 2 Elevar y extender la competitividad del país
- 5 Crear condiciones para un desarrollo sustentable.

E Estrategia

- B Crear infraestructura y servicios públicos de calidad
- E Mejorar el desempeño ambiental de la administración pública federal
- I Promover la productividad del sector público

CATEGORÍAS PROGRAMÁTICAS

F Función

- 9 Seguridad Social
- 14 Medio Ambiente y Recursos Naturales
- 15 Energía

SF Subfunción

- 00 Subfunción de Servicios Compartidos
- 01 Hidrocarburos
- 02 Pensiones y Jubilaciones

PS Programa Sectorial

2002 Programa de Hidrocarburos

PR Programa Regional

0 Sin programa regional

PE Programa Especial

00 Sin programa especial

UR Unidad Responsable

T4L Pemex Exploración y Producción

AI Actividad Institucional

- 423 Proporcionar prestaciones económicas
- 433 Llevar a cabo la investigación científica y tecnológica
- 437 Desarrollar y construir infraestructura básica
- 438 Conservar y mantener la infraestructura básica
- 506 Producir petróleo, gas, petrolíferos y petroquímicos
- 513 Comercializar petróleo, gas, petrolíferos y petroquímicos
- 602 Auditar a la gestión pública
- 701 Administrar recursos humanos, materiales y financieros
- 703 Capacitar y formar servidores públicos
- 704 Conservar y mantener la infraestructura de bienes muebles e inmuebles diferentes a los de la infraestructura
- 712 Desarrollar y construir infraestructura no básica

PC Proyecto de Inversión (K), Proyecto de Innovación (I) o Proceso (P)

- I001 Proyectos de innovación
- K046 Pago Pidiregas Cantarell
- K047 Pago Pidiregas Burgos
- K048 Pago Pidiregas Delta del Grijalva
- K055 Pago Pidiregas Programa Estratégico de Gas
- P001 Operar y sostener la infraestructura
- P002 Garantizar recursos para el pago de pensiones y jubilaciones
- P003 Fomentar el desarrollo tecnológico para las actividades de exploración y explotación
- P004 Asegurar el cumplimiento de la normatividad ambiental
- P005 Operar y sostener la infraestructura y llevar a cabo las actividades de ventas
- P006 Transparentar el control interno de las actividades
- P007 Garantizar la eficiente aplicación de recursos para el desarrollo de las actividades
- P008 Mantenimiento de pozos
- P009 Mantenimiento de instalaciones de producción
- P010 Explotación
- P011 Capacitación y actualización
- P012 Crear infraestructura de apoyo a las actividades sustantivas
- P013 Exploración
- P036 Infraestructura de almacenamiento y transporte
- P045 Abandono de campos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



EXPLORACION Y PRODUCCION

PERFORACIÓN Y MANTENIMIENTO DE POZOS

DIVISIÓN SUR

**JUSTIFICACIONES DE LA
CUENTA PÚBLICA
2000 DE PMP-DS.**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MARZO / 2001

**PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN
REGIÓN SUR
GERENCIA DE PERFORACIÓN Y MANTENIMIENTO DE POZOS DIVISIÓN SUR**

**EXPLICACIÓN A LAS VARIACIONES PROGRAMATICAS
DE LA CUENTA PÚBLICA 2000**

FUNCIÓN: 15 Energía

ACTIVIDAD INSTITUCIONAL: 433 Llevar a cabo la investigación científica y tecnológica

Programa: Desarrollo Tecnológico

COMPORTAMIENTO DEL EJERCICIO PRESUPUESTAL.

Descripción de los beneficios económicos y sociales: A través de la aplicación de este proyecto se busca eficientar nuestras actividades y operaciones, esto contribuirá a elevar el nivel de efectividad de nuestra empresa y mejorar la imagen ante la sociedad.

El desarrollo de este programa presenta al final del año 2000 un ejercicio solo en el rubro de gasto capital el cual fue menor que el presupuesto original autorizado, este ejercicio fue utilizado en la implantación y desarrollo en PMP-DS del Plan de Carrera de su personal, pues permite detectar las áreas de oportunidad para la correcta ubicación del mismo, esto permitirá obtener un pleno desarrollo tanto personal como en el desempeño de su trabajo.

El devengado fue menor que el autorizado debido a las siguientes causas; Retraso del proceso licitatorio para la adjudicación del contrato de servicio para el desarrollo del plan de carrera de PMP-DS, lo cual provoco que las actividades ya programadas se difirieran hasta el mes de octubre de 2000. Este programa registro un avance físico del 80 por ciento, debido a la problemática antes indicada.

Nota: La base de datos de cierre institucional recibida el día 24 de Febrero del presente de la Gerencia de Planeación R.S. no presenta cifras devengadas para este programa, estas fueron desviadas al devengado del programa 70(Administración) por La Gerencia de Planeación México o instancias superiores. El importe real devengado en este programa fue de 960 miles de pesos durante el año 2000.

ACTIVIDAD INSTITUCIONAL: 437 Desarrollar y Construir Infraestructura Básica.

Proyecto K002: Exploración Petrolera

Programa Evaluación del Potencial Petrolero

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Descripción de los beneficios económicos y sociales: Derrama económica en la región, además de los beneficios económicos por el acondicionamiento de caminos vecinales de las comunidades aledañas a los pozos.

COMPORTAMIENTO DEL EJERCICIO PRESUPUESTAL.

Este programa presento un ejercicio durante el año 2000 solo en el concepto de gasto capital el cual fue mayor que el presupuesto ajustado en la última adecuación presupuestal(séptima adecuación presupuestal sinpre versión 15), este sobregiro fue a causa de que el equipo con que se perforaría el pozo Najucal No. 1 estuvo detenido en el pozo anterior(poza Marquesillo 1) mas tiempo de lo programado, el cual requirió de efectuar actividades adicionales solicitadas

por el Activo Salina del Istmo que no estaban programadas, aunado a la anterior durante el mes de diciembre se presentaron suspensión de operaciones por fuertes condiciones climatológicas en la región.

Programa Incorporación de Reservas

Descripción de los beneficios económicos y sociales: Derrama económica en la región además por el acondicionamiento de caminos vecinales de las comunidades aledañas a los pozos.

Es importante indicar que en el POA 2000 no se consideraron intervenciones para este programa, sin embargo durante la última adecuación presupuestal (séptima adecuación presupuestal versión 15 de Sinpre), se reasignó un monto de 177.598 miles de pesos, del cual se devengaron 179,782 miles de pesos, solo en *gasto capital en el rubro de obra pública*, y fue mayor que el presupuesto adecuado, con una variación que fue del 1 por ciento. Esta mínima variación fue originada por la erogación de recursos al efectuar actividades adicionales solicitadas por el Activo Macuspana, que no fueron programadas en el pozo José Colomo No. 1001.

Actividad Institucional 506: Producir petróleo, petrolíferos y petroquímicos.

Programa Desarrollo de Campos

Descripción de los beneficios económicos y sociales: Derrama económica en la región, además del acondicionamiento de caminos vecinales en las comunidades aledañas a los pozos.

Para este proyecto al final del año 2000 se registró un ejercicio en el gasto capital mayor que el presupuesto original autorizado en el concepto de obra pública, este sobregiro fue de 86.7 por ciento, y se debió principalmente a la erogación por los trabajos adicionales en los pozos como son; pruebas adicionales de intervalos no programados, cambios de objetivos y jeraquización de intervenciones a desarrollar, así también por la problemática que presentó el pozo Agave No. 303 que a la profundidad de 3798 metros se desvió el pozo por redireccionamiento y cambió de objetivo, lo cual ocasionó actividades no contempladas en el programa original del pozo, generando gastos y tiempos adicionales, todo esto a solicitud expresa del Activo Muspac. Cabe señalar que el presupuesto de este programa también es impactado por erogaciones destinadas al mantenimiento de operación de los equipos de perforación durante las operaciones de los pozos, ya que estos equipos están expuestos a trabajos continuos durante todo el año, y su adquisición data de la década de los setenta. El mantenimiento de operación es indispensable porque representa una mayor seguridad para el personal al realizar sus labores diarias y se asegura el buen funcionamiento de los equipos en todas sus partes y componentes durante la ejecución de las intervenciones, así como también las de cuidar y respetar el entorno ecológico, aspecto en el que también se destinan recursos presupuestales para evitar la contaminación ambiental y el impacto ecológico.

TRASPASADO CON
FALLA DE ORIGEN

Actividad Institucional 506: Producir petróleo, petrolíferos y petroquímicos.

Proyecto K004 Desarrollo de pozos intermedios:

Descripción de los beneficios económicos y sociales: Derrama económica en la región, además de los beneficios por el acondicionamiento de caminos vecinales de las comunidades aledañas a los pozos.

El ejercicio final del gasto capital para este programa fue en un mayor 35.7 por ciento, que el autorizado en el rubro de obra pública, el avance físico en la realización de este programa fue del 66 por ciento, y el sobreejercicio que este programa presenta se debió entre otras cosas a las siguientes razones; la problemática que presentó la perforación del pozo Puerto Ceiba No. 111-A, ya que este campo manifestó condiciones muy especiales de altas presiones y temperaturas que ocasionan; pérdidas de circulación, atrapamientos de sargas, recementaciones y problemas mecánicos, todo esto hizo necesario el uso de una perforación especializada y requirió que en el desarrollo de las actividades se ampliara el programa de perforación. Este pozo se concluyó y quedó como productor de aceite y gas.

Además de lo anterior se efectuaron pruebas de intervalos no programados a los pozos, jeraquización de los pozos a intervenir y toma de información para la definición de los mismos. Aunado a todo esto cabe mencionar la perforación del pozo Iride No. 1166 que fue direccional de doble curvatura y para llevar a cabo sus actividades se requirió también del empleo de tecnología de punta por la complejidad en su desarrollo.

Es importante indicar que en este programa y por necesidades de los Activo Bellota Chinchorro, se inició la perforación del pozo Puerto Ceiba No. 115(no contemplada), que logro al 31 de diciembre de 2000 perforar una profundidad de 858 metros generando con ello erogaciones no presupuestadas en este programa.

Es importante resaltar que este programa también es impactado presupuestalmente por erogaciones que van destinadas al mantenimiento de operación a los equipos de perforación y mantenimiento de pozos durante las operaciones, ya que dichos equipos están expuestos a trabajos continuos durante todo el año, y su adquisición data de la década de los setenta. El mantenimiento de operación es indispensable porque asegura el buen funcionamiento de los equipos en todas sus partes y componentes durante la ejecución de las intervenciones, así como también las de cuidar y respetar el entorno ecológico, aspecto en el que también se destinan recursos presupuestales para evitar la contaminación ambiental y el impacto ecológico.

Proyecto K005 Intervenciones Mayores a Pozos:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Descripción de los beneficios económicos y sociales: Derrama económica en la región por pago de salarios, además de los beneficios por el acondicionamiento de caminos vecinales de las comunidades aledañas a los pozos.

Para este proyecto el ejercicio del gasto capital fue menor que el presupuesto original autorizado con una variación de un 20.4 por ciento. Esta desviación en el ejercicio se debió entre otras cosas al retraso en la autorización del presupuesto, lo que provoco que algunos Activos no contaron con recursos presupuestales desde el inicio de año para la realización de sus actividades, a las cuales debieron asignarles recursos en la primera adecuación presupuestal en el mes de abril, y ocasionando que el POA 2000 en este programa se viera afectado, y por consiguiente el atraso en todos los servicios por contrato de terceros para apoyo en las intervenciones(reparaciones y mantenimiento de pozos). Otras de las causas que provocaron retrasos en el desarrollo de las intervenciones fueron los continuos bloqueos y afectaciones de lugareños en los campos y pozos donde se realizarían las intervenciones de pozos por ejemplo; Campo Cinco Presidentes, Rodador, Iride, Sitio Grande y Samaria.

Proyecto K006: Participación con otros Organismos Filiales

Descripción de los beneficios económicos y sociales: Derrama económica en la región por el pago de salarios a trabajadores, además de los beneficios por el acondicionamiento de caminos vecinales de las comunidades aledañas a los pozos.

Para el desarrollo de las actividades en el proyecto Tuzandépetl al final del año 2000, registro en este programa un ejercicio final del gasto capital mayor que el presupuesto adecuado en la última adecuación presupuestal (séptima adecuación presupuestal versión 15 de Sinpre); Es importante indicar que hasta el mes de abril se programaron actividades, durante la primera adecuación presupuestal ya que se careció de recursos presupuestales al inicio del año; y al cierre de este ejercicio se logro un avance físico del programa del 57 por ciento. Este avance se debió además del retraso presupuestal, por la jerarquización en las intervenciones de los pozos por parte de los Activos de PEP, RS y darle prioridad al programa estratégico de gas.

Es importante indicar que el sobreejercicio que registro este programa fue erogado por la Coordinación Técnica Operativa R. S. (C.T.O), en actividades no programadas a realizar como son: la rehabilitación y mantenimiento del equipo de bombeo para la salmuera en las cavernas salinas, y la seguridad física de las instalaciones (mantenimiento de la barda perimetral de las instalaciones que componen el proyecto Tuzandépetl).

Actividad institucional 701: Administrar recursos humanos, materiales y financieros.

Proyecto I003 Administración:

El objetivo de este programa es administrar, coordinar, organizar, integrar y controlar todos los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa de una manera eficiente, así como introducir al personales un proceso de enseñanza-aprendizaje para mejorar las actividades y aptitudes de los trabajadores, encausando a un incremento de la productividad de las de las empresas. Dentro de este programa se encuentran comprendidos los programas de Administración, Capacitación y Desarrollo Tecnológico.

Descripción de los beneficios económicos y sociales: Derrama económica en la región, por el pago de salarios y prestaciones a trabajadores de la región y su consecuente movimiento económico.

Los objetivos de este proyecto conjuntan las acciones referentes a asegurar los recursos para el desarrollo de una buena administración para PMP-DS, para todo esto al concluir el año 2000 este programa reporto un ejercicio en el gasto capital mayor (en un 58 por ciento) respecto del **presupuesto original autorizado** en el rubro de obra pública. Uno de los factores de este sobreejercicio se debió a que en el anteproyecto presupuestal se solicitó recurso para el pago de mano de obra a la Unidad Operativa de Ciudad Pemex como presupuesto Pidiregas, pero en el POA el presupuesto para esta Unidad Operativa no fue autorizado como tal, y fue hasta el mes de abril en la primera adecuación, etapa 5 de Sinpre G, que se destinaron estos recursos en el presupuesto de PEF, donde finalmente se ejerció originando con esto una insuficiencia en este concepto. Motivo por el cual el pago de mano de obra para el resto de las unidades operativas de PMP-DS solo alcanzó a cubrir hasta el mes de septiembre y fue necesario que se efectuará una transferencia de fondos en Sinpre etapa 15 por parte de la Gerencia de Planeación México para pagar el resto del año este concepto.

Nota: La base de datos de cierre institucional recibida el día 24 de Febrero del presente por la Gerencia de Planeación R.S., no presenta cifras devengadas para los programas 54,60,97 (Mantenimiento de Equipos, Seguridad Industrial y Desarrollo Tecnológico, respectivamente) ya que los importes devengados correspondientes a estos programas, fueron desviados al programa 70 (Administración) por La Gerencia de Planeación México o instancias superiores, resultando con ello respecto del POA y de la

Adecuación presupuestal un sobreejercicio mayor al real en el programa de Administración y subejercicio en el resto de los programas. Siendo el devengado real de estos programas; Programa de Administración 773,094.0 miles de pesos, Programa de Seguridad Industrial 20,419.4 miles de pesos, Programa de Mantenimiento de Equipos 85,494.9 miles de pesos y Programa de Desarrollo Tecnológico 960 miles de pesos. Por lo que finalmente el impacto total del devengado de administración con los cargos de los otros programas fue de 854,940.9 miles de pesos, lo que representa un incremento de 74.8 por ciento

Actividad Institucional 438: Conserva y Mantener Instalaciones de Explotación.

Proyecto I008 Mantenimiento de infraestructura de explotación:

Descripción de los beneficios económicos y sociales: Derrama económica en la región por pago de salarios, además de los beneficios por el acondicionamiento de caminos vecinales de las comunidades aledañas a los pozos.

Programa de mantenimiento de pozos:

En relación a este programa al finalizar el año 2000 presento un ejercicio en el gasto capital menor respecto del presupuesto original autorizado en el rubro de obra pública, el avance físico en este programa fue 93.8 por ciento, con respecto del original; Esta mínima variación se debió principalmente a los siguientes factores; al retraso en el avance físico del programa debido a que algunos Activos no contaron con recursos presupuestales desde el inicio de año para la realización de sus actividades, a los cuales debieron asignarles recursos en la primera adecuación presupuestal en el mes de abril, y además las continuas suspensiones de las operaciones por bloqueos y afectaciones a los pozos por lugareños que habitan en las cercanías de los pozos intervenidos.

Proyecto I008 Mantenimiento de equipos.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Descripción de los beneficios económicos y sociales: Derrama económica en la región, además de los beneficios económicos por el acondicionamiento de caminos vecinales de las comunidades aledañas a los pozos y el beneficio de económico de estas comunidades por el pago de salarios a trabajadores de la región.

En este proyecto se enmarcan los diversos mantenimientos de conservación que Pemex efectúa a su infraestructura básica para explotación, dentro de esta se ubican los equipos que la Gerencia de Perforación y Mantenimiento de Pozos División Sur, utiliza en la intervención de pozos petroleros.

En este programa al fin del año próximo pasado se ejerció en el concepto de gasto capital un monto menor respecto del presupuesto original autorizado en el rubro de obra pública, aquí se realizaron mantenimientos correctivos y de conservación a los equipos de Perforación y Mantenimiento de Pozos, así como a las diferentes unidades que prestan los diversos servicios de apoyo que requieren los pozos que se encuentran en producción dentro de la Región Sur.

La variación en el ejercicio de este programa fue menor en un 17 por ciento, y se debió entre otras causas al agotamiento del monto de los contratos de mantenimiento a los equipos de perforación y mantenimiento de pozos, originando con esto el incumplimiento de las metas físicas establecidas; además de que el reacondicionamiento de una Unidad Cementadora (6.2 millones de pesos), originalmente programada para que su devengado fuera cubierto con

recursos de este proyecto, finalmente fue pagado con recursos de otro proyecto del Activo Muspac.

Nota: La base de datos de cierre institucional recibida el día 24 de Febrero del presente por la Gerencia de Planeación R. S. no presenta cifras devengadas para este programa, ya que estas cifras fueron desviadas al programa 70(Administración) por La Gerencia de Planeación México o instancias superiores. El importe real devengado de este programa fue de 85,494.9 miles de pesos para el 2000.

Actividad Institucional 704: Conservar y Mantener Infraestructura de Bienes Muebles e Inmuebles Diferentes a los de la Infraestructura Básica Total.

La conservación y el mantenimiento a la infraestructura de Pemex es en la actualidad una de las actividades medulares, esto asegura la integridad del personal y el óptimo funcionamiento de sus instalaciones y bienes muebles e inmuebles.

Descripción de los beneficios económicos y sociales: Derrama económica en la región, por el pago de salarios y prestaciones a trabajadores de la región y su consecuente movimiento económico.

Proyecto I003 Seguridad Industrial.

Hoy en día es necesario para el óptimo desarrollo de nuestras actividades observar lo que las normas de seguridad indican; en este contexto PMP-DS al final del año 2000 ejerció en el concepto de gasto capital un monto menor respecto del **presupuesto original autorizado** en el rubro de obra pública, con una mínima diferencia del 4 por ciento. Como se ha mencionado anteriormente el subejercicio en este programa se debe al retraso en la presentación de facturas y estimaciones de pago de las compañías de servicio y por consecuencia no se reflejó en el devengado.

Nota:

La base de datos de cierre institucional recibida el día 24 de Febrero del presente de la Gerencia de Planeación R. S., no presenta cifras devengadas para este programa, ya que éstas fueron desviadas al programa 70(Administración) por La Gerencia de Planeación México o instancias superiores. El devengado real de este programa fue de 20,419.4 miles de pesos para el 2000.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN
REGIÓN SUR
GERENCIA DE PERFORACIÓN Y MANTENIMIENTO DE POZOS DIVISIÓN SUR
EXPLICACIÓN A LAS VARIACIONES PROGRAMÁTICAS
DE LA CUENTA PÚBLICA 2000
CON PRESUPUESTO PIDIREGAS

FUNCIÓN: 15 Energía

Actividad Institucional 506: Producir petróleo, petrolíferos y petroquímicos.

Proyecto: K003 Desarrollo de Campos

Descripción de los beneficios económicos y sociales: Derrama económica en la región, además del acondicionamiento de caminos vecinales en las comunidades aledañas a los pozos.

Para este proyecto al final de año 2000 registro un ejercicio en el gasto capital mayor que el presupuesto original autorizado en el concepto de obra pública, este sobregiro se debió principalmente a la erogación por actividades adicionales a los pozos como son; pruebas adicionales de intervalos no programados, jerarquización de las intervenciones en el programa de los pozos a intervenir y profundización de los mismos, todo ello a solicitud expresa del Activo Luna. Es importante recalcar que además de los pozos concluidos también es impactado presupuestalmente este programa por el inicio de la perforación de algunos pozos en el último trimestre del año 2000 los cuales son; Sen No. 111, Luna No. 18 y Pijije No. 22.

Es importante indicar que este programa también es impactado por las erogaciones que van destinadas al mantenimiento de operación a los equipos de perforación durante las operaciones de los pozos, ya que dichos equipos están expuestos a trabajos continuos durante todo el año, y su adquisición data de la década de los setenta. El mantenimiento de operación es indispensable porque asegura el buen funcionamiento de los equipos en todas sus partes y componentes durante la ejecución de las intervenciones, así como también las de cuidar y respetar el entorno ecológico, aspecto en el que también se destinan recursos presupuestales para evitar la contaminación ambiental y el impacto ecológico.

Actividad Institucional 438: Conserva y Mantener Instalaciones de Explotación.

Proyecto I008 Mantenimiento de infraestructura de explotación:

Descripción de los beneficios económicos y sociales: Derrama económica en la región por pago de salarios, además de los beneficios por el acondicionamiento de caminos vecinales de las comunidades aledañas a los pozos.

Programa de mantenimiento de pozos:

En relación a este programa al finalizar el año 2000 presento un ejercicio en el gasto capital menor respecto del **presupuesto original autorizado** en el rubro de obra pública con una variación del 12 por ciento, el avance físico en este programa fue 133 por ciento. Esta mínima variación se debió entre otras cosas al retraso en el proceso de pago de facturas de las compañías de servicio y a la realización por administración de algunas actividades dentro de las operaciones en los pozos.

Proyecto I008 Mantenimiento de equipos.

Descripción de los beneficios económicos y sociales: Derrama económica en la región, además de los beneficios por el acondicionamiento de caminos vecinales de las comunidades aledañas a los pozos.

En este proyecto se enmarcan los diversos mantenimientos de conservación que Pemex efectúa a su infraestructura básica para explotación, dentro de esta se ubican los equipos que la Gerencia de Perforación y Mantenimiento de Pozos División Sur, utiliza en la intervención de pozos petroleros.

En este programa al fin del año 2000 se ejerció en el concepto de gasto capital un monto mayor respecto del **presupuesto original autorizado** en el rubro de obra pública en un 6 por ciento, aquí se realizaron mantenimientos preventivos y de conservación a los equipos de PMP, DS. Esta mínima variación se debe a las actividades de mantenimiento y conservación que se dieron a los equipos PM-329 y 2005, a los cuales se les reacondiciono lo siguiente; Las partes Mecánicas dañadas, partes eléctricas, componentes neumáticos, hidráulicos y estructurales, así también se complementaron los equipos PM-125 y 4017 con reemplazo y sustitución de accesorios para el buen estado de sus partes y componentes, esto garantiza su buen funcionamiento y seguridad durante las operaciones en los pozos, ya que estos equipos están sometidos a trabajos continuos durante todo el año y su adquisición data de la década de los setenta. A este programa también se hicieron cargos presupuestales en actividades que conllevan de cuidar y respetar el entorno ecológico, aspecto en el que también se destinan recursos económicos con el fin de evitar la contaminación ambiental y el impacto ecológico.

Proyecto K005 Intervenciones Mayores a Pozos:

Descripción de los beneficios económicos y sociales: Derrama económica en la región por pago de salarios, además de los beneficios por el acondicionamiento de caminos vecinales de las comunidades aledañas a los pozos.

Para este proyecto al finalizar el año 2000 presento un ejercicio del gasto capital mayor que el presupuesto original autorizado, con una variación del 28 por ciento, y esta se debió a lo siguiente; el avance físico del programa que fue del 120 por ciento, esta mayor actividad en este programa fue por la ejecución de intervenciones no programadas y a la realización de actividades adicionales en los pozos como son; prueba de intervalos no programados y a la jerarquización de las intervenciones a realizar, todo esto indicado por el Activo Luna.

También como en todos lo programas operativos que desarrolla PMP-DS, es importante mencionar que este programa fue impactado por el devengado que van destinado al mantenimiento correctivo de los equipos de reparación y mantenimiento de pozos durante las operaciones en los pozos, ya que dichos equipos están expuestos a trabajos continuos durante todo el año, y su adquisición data de la década de los setenta. El mantenimiento preventivo y correctivo es indispensable porque asegura el buen funcionamiento de los equipos en todas sus partes y componentes durante la ejecución de las intervenciones, así como también las de cuidar y respetar el entorno ecológico, aspecto en el que también se destinan recursos presupuestales para evitar la contaminación ambiental y el impacto.



GERENCIA DE PERFORACION Y MANTENIMIENTO DE POZOS, DIVISION SUR
RECURSOS FINANCIEROS
RECURSOS AUTORIZADOS, ADECUADOS Y DEVENGADOS DEL PERIODO ENERO - JUNIO 2001

CVE DPTO	PROGAMA	GUION	POA	ADEC	DEV ENER JUN	
21000 GERENCIA	7A GESTION DE ACTIV	1 Sueldos Salarios	1,380	1,326	979	
		2 Adquisiciones	30	30	0	
		9A Otros	452	476	133	
Total			1,862	1,833	1,113	
21100 INGENIERIA	71 CAPACITACION	7 Invest y Desa	2,000	2,000	159	
		9A Otros	0	0	0	
	7A GESTION DE ACTIV	1 Sueldos Salarios	11,826	11,412	6,078	
		2 Adquisiciones	45	45	0	
		7 Invest y Desa	0	0	7	
Total			112	294	120	
Total			13,983	13,751	6,364	
21200 PROGR Y EVAL	7A GESTION DE ACTIV	1 Sueldos Salarios	12,458	11,871	6,432	
		2 Adquisiciones	70	70	0	
		9A Otros	448	115	34	
Total			12,977	12,056	6,465	
21300 ADMON Y FZAS	67 MTTO. INFRAESTR	9 Obras	12,857	12,119	9,042	
		7A GESTION DE ACTIV	1 Sueldos Salarios	33,791	35,421	18,822
	7A GESTION DE ACTIV	2 Adquisiciones	805	1,606	832	
		5 Fletes y Arrend	110	127	52	
		7 Invest y Desa	6,000	6,283	1,835	
		8 Perforación	200	366	2,300	
		9 Obras	3,600	2,182	319	
		9A Otros	5,386	8,218	1,448	
		Total		62,749	66,322	34,651
		21400 ASEC	60 SEGURIDAD	2 Adquisiciones	0	0
7 Invest y Desa	0			2,600	0	
8 Perforación	10,290			19,734	4,973	
9A Otros	0			2,667	400	
7A GESTION DE ACTIV	1 Sueldos Salarios		20,475	19,428	10,491	
	2 Adquisiciones		100	100	60	
	8 Perforación		300	361	84	
	9A Otros		873	858	222	
Total		32,038	45,747	16,230		
21500 SERV A POZOS	54 MTTO. INFRAESTR	2 Adquisiciones	0	0	304	
		8 Perforación	0	0	0	
		9 Obras	0	0	0	
	65 MTTO. EQUIPOS	2 Adquisiciones	0	325	0	
		8 Perforación	0	1,995	1,690	
		9 Obras	6,664	4,344	3,179	
	7A GESTION DE ACTIV	1 Sueldos Salarios	10,043	9,481	5,252	
		2 Adquisiciones	60	62	2	
		9A Otros	312	306	80	
		Total		17,078	16,513	10,508
21600 PERF A CONTR	7A GESTION DE ACTIV	1 Sueldos Salarios	5,416	5,286	2,847	
		2 Adquisiciones	45	45	0	
		9A Otros	607	276	163	
Total		6,068	5,607	3,010		
Total general			146,754	161,829	78,342	

⊕ Sumas Verificadas

⊕

⊕

⊕

115

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

13



GERENCIA DE PERFORACIÓN Y MANTENIMIENTO DE POZOS, DIVISIÓN SUR
SEGUIMIENTO FINANCIERO OPERACIONALES DE INVERSIÓN, JUNIO 2001

ACTIVO	POA		ADECUACIÓN MAYO		DEVENGADO	COMPROMETIDOS	DESVIACIÓN
	ANUAL	ENE-JUNIO	ANUAL	ENE-JUN	ENER-JUN	SAP	ENER-JUN
DIVISIÓN SUR	← (C3) 146,754	57,262	← (C3) 161,829	66,091	← (C3) 78,342	6,194	⊖ -12,252
COMALCALCO	100,002	46,350	78,087	54,226	62,762	142	-8,536
REFORMA	217,240	103,061	216,272	98,010	118,375	818	-20,365
CÁRDENAS	73,460	34,312	64,133	29,885	40,492	210	-10,608
FRONTERA (PID.DELTA DEL GRUJALVA)	338,165	140,442	338,165	82,976	76,653	3,683	6,323
CD. PEMEX	226,987	73,712	266,131	79,531	52,909	22	26,622
PEF	0	0	0	0	0	0	0
PID.CUENCA DE MACUSPANA	226,987	73,712	266,131	79,531	52,909	22	26,622
AGUA DULCE	110,953	50,445	128,090	62,859	76,850	2,413	-13,992
TOTAL OPERACIONALES	1,213,562	505,584	1,252,706	473,577	506,384	13,482	-32,807

Fuente: Sincro G Versión 3 etapa 7
Extracción de Devengado Institucional Enero - Junio
Extracción de SAP: Sincro 2-07-2001

⊕

⊖

⊕ Sumas Verificadas
⊖ restas Verificadas

116

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

0-4



GERENCIA DE PERFORACIÓN Y MANTENIMIENTO DE POZOS, DIVISIÓN SUR

SEGUIMIENTO FINANCIERO OPERACIONALES DE INVERSIÓN. JUNIO 2001

ACTIVO	POA	VER 3 El 7		DEVENGADO	COMPROMETIDOS	DESVIACIÓN
	ANUAL	ANUAL	ENE-JUN	ENER-JUN	SAP	ENER-JUN
54 MTTTO. INFRAESTRUCTURA	0	0	0	304	0	-304
60 SEGURIDAD	10,290	25,000	5,988	5,373	4,541	616
65 MTTTO. EQUIPOS	6,664	6,664	4,472	4,870	1,177	-398
67 MTTTO. INFRAESTRUCTURA	12,857	12,119	4,499	9,042	30	-4,544
71 CAPACITACION	2,000	2,000	348	159	0	189
7A GESTION DE ACTIVOS	114,944	116,046	50,784	58,594	446	-7,810
DIVISION SUR	146,754	161,829	66,091	78,342	6,194	-12,252

(1)

(14)

(+)

(14)

117


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2-4-1



GERENCIA DE PERFORACION Y MANTENIMIENTO DE POZOS, DIVISION SUR
EJERCICIO POR PROGRAMAS ENERO JUNIO 2001
COMPARACION PRESUPUESTO ADECUADO VS DEVENGADO

CVE_DPTO	PROGRAMA	ADEC ENER JUN	DEV ENER JUN	Variación programa vs
21000 GERENCIA	7A GESTION DE ACTIVOS	859	1,113	-255
Total 21000		859	1,113	-255
21100 INGENIERIA	71 CAPACITACION	348	159	189
	7A GESTION DE ACTIVOS	5,614	6,205	-590
Total 21100		5,962	6,364	-402
21200 PROGR Y EVAL	7A GESTION DE ACTIVOS	5,705	6,465	-760
Total 21200		5,705	6,465	-760
21300 ADMON Y FZAS	67 MTTO. A LA INFRAESTRUCTURA	4,499	9,042	-4,544
	7A GESTION DE ACTIVOS	21,583	25,609	-4,026
Total 21300		26,081	34,651	-8,570
21400 ASEC	60 SEGURIDAD	5,988	5,373	616
	7A GESTION DE ACTIVOS	9,754	10,857	-1,103
Total 21400		15,743	16,230	-488
21500 SERV A POZOS	54 MTTO. EQUIPOS	0	304	-304
	65 MTTO. EQUIPOS	4,472	4,870	-398
	7A GESTION DE ACTIVOS	4,640	5,335	-695
Total 21500		9,111	10,508	-1,397
21600 PERF A CONTRATO	7A GESTION DE ACTIVOS	2,630	3,010	-380
Total 21600		2,630	3,010	-380
Total general		66,091	78,342	-12,252

(41) ⊕ 

C-4.2

118

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



GERENCIA DE PERFORACION Y MANTENIMIENTO DE POZOS, DIVISION SUR
EJERCICIO POR PROGRAMAS ENERO JUNIO 2001
COMPARACIÓN PRESUPUESTO ADECUADO VS DEVENGADO POR GUION DEL GASTO

CVE UPTO	PROGRAMA	DESCRIPCIÓN	ADEC	ADEC	DEV	VARIACION	VARIACION
			ANUAL	ENE-JUN	ENE-JUN	ENE-JUN	ENER-DIC
21000 GERENCIA	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	1,326	753	979	-226	346
		Adquisiciones	30	4	0	4	30
		Obras	1	1	1	0	0
		Otros	476	100	133	-32	343
Total 21000 GERENCIA			1,833	859	1,113	-255	720
21100 INGENEIRIA	71 CAPACITACION	Invest y Desa	2,000	348	159	189	1,841
		Otros	0	0	0	0	0
	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	11,412	5,505	6,078	-573	5,334
		Adquisiciones	45	6	0	6	45
		Invest y Desa	0	0	7	-7	-7
		Otros	294	104	120	-16	174
Total 21100 INGENIERIA			13,751	5,962	6,364	-402	7,387
21200 PROG Y EVALU	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	11,871	5,662	6,432	-770	5,440
		Adquisiciones	70	10	0	10	70
		Otros	115	33	34	0	81
Total 21200 PROG Y EVALU			12,056	5,705	6,465	-760	5,591
21300 ADMON Y FZAS	67 MTTO INFRAEST	Obras	12,119	4,499	9,042	-4,544	3,077
	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	35,421	16,818	18,822	-2,004	16,599
		Adquisiciones	1,606	922	832	90	774
		Fletes y Arrend	127	36	52	-16	75
		Invest y Desa	6,283	1,941	1,835	106	4,447
		Perforación	366	366	2,300	-1,934	-1,934
		Obras	2,182	670	319	351	1,863
		Otros	8,218	830	1,448	-618	6,770
Total 21300 ADMON Y FZAS			66,322	26,081	34,651	-8,570	31,670
21400 ASEC	60 SEGURIDAD	Adquisiciones	0	0	0	0	0
		Invest y Desa	2,600	433	0	433	2,600
		Perforación	19,734	4,964	4,973	-9	14,760
		Otros	2,667	592	400	192	2,267
	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	19,428	9,440	10,491	-1,052	8,937
		Adquisiciones	100	14	60	-47	40
		Perforación	361	109	84	25	277
		Otros	858	192	222	-30	637
Total 21400 ASEC			45,747	15,743	16,230	-488	29,517
21500 SERV A POZOS	54 MTTO DE EQUIPOS	Adquisiciones	0	0	304	-304	-304
	65 MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	Adquisiciones	325	325	0	325	325
		Perforación	1,995	1,450	1,690	-240	305
		Obras	4,344	2,696	3,179	-483	1,164
	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	9,481	4,554	5,252	-698	4,229
		Adquisiciones	62	10	2	8	60
		Otros	306	75	80	-5	225
Total 21500 SERV A POZOS			16,513	9,111	10,508	-1,397	6,004
21600 PERF A CONTRATO	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	5,286	2,548	2,847	-299	2,439
		Adquisiciones	45	6	0	6	45
		Otros	276	76	163	-87	113
Total 21600 PERF A CONTRATO			5,607	2,630	3,010	-380	2,597
Total general			161,829	66,091	78,342	-12,252	83,486

119

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

(C4) (A) (1)

213

[Handwritten signature]

Planeación

1.- Quién formula los presupuestos de la Gerencia y en base a que?

Cada subgerencia elabora su presupuesto en base a sus necesidades anuales y a los requerimientos multianuales ya existentes, el área de Presupuestos integra la de todas las subgerencia para la consolidación del anteproyecto de la Gerencia así como la de todas sus Unidades y Sectores Operativos para la integración del anteproyecto de la División Sur. D23/6 →

2.- Que criterios se utilizan para su formulación?

Se utilizan los lineamientos que son recibidos de la Gerencia de Planeación.

3.- Quien integra el anteproyecto?

El área de Presupuestos

4.- Quien autoriza el anteproyecto?

Cada subgerente de área y el Gerente autoriza el presupuesto del anteproyecto

5.- Quien autoriza el ejercicio del presupuesto?

La Cámara de Diputados a través del oficio denominado aguillitas.

6.- Quien analiza las variaciones en montos y calendarios ?

El área de presupuestos analiza las variaciones que se tienen con respecto a montos y calendarios entre el anteproyecto y el presupuesto autorizado.

7.- Quién justifica las variaciones presupuestales?

Como cada área es responsable de su presupuesto autorizado, ellas son las responsables de justificar sus variaciones al presupuesto original

8.- Quién elabora las estadísticas del presupuesto?

El área de Presupuestos es la responsable de elaborar todo lo relacionado con la integración, seguimiento y control del presupuesto.

Organización

1.- Cuántas personas integran el área de Presupuestos?

4 personas. Un jefe de área responsable del mismo y tres analistas de Presupuestos quienes se encargan de la generación de la información presupuestal. D24/6 →

2.-Cuál es el perfil académico de las personas que trabajan en el área de Presupuestos ?

El jefe del área es Lic. En Administración de Empresas y los analistas Lic. En Contaduría Pública.

Ejecución

1.- Que sistemas de registros de información se tienen? Detallar

- o *Sap.- Consulta del módulo FMRA de Presupuestos*

D25/6 →

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



- o *Sinpre.- Carga de Presupuesto del anteproyecto, adecuaciones, traslados de fondo entre posiciones financieras de un mismo fondo, consulta de las diferentes versiones de presupuestos.*
- o *Paquetería de office: Base de datos de las versiones de Presupuesto, ejercicio y registros de comprometidos.*

Se cuenta con licencia de todo el personal para SAP y 2 licencias para carga y consulta en Sinpre.

2.- La información proporcionada por sistema de computo es validada?

El jefe del área es el responsable de la validación de la información emitida por sistemas.

3.- Que tipo de información y reportes se generan de las operaciones que lleva a cabo el área?

El área genera informes relacionados con el seguimiento del presupuesto desde su integración hasta su evaluación para la cuenta pública

Mensualmente se presenta a la Subdirección seguimiento financiero del mes en devengable y flujo de efectivo correspondiente al presupuesto de toda la División.

Semanalmente se presenta a la Gerencia el reporte del ejercicio del presupuesto en devengado y los comprometidos de la División y de la Gerencia por programas.

Adicionalmente se genera información que se requiera por instancias internas y externas.

4.- Quien los formula y con que periodicidad?

Los formula personal profesional del área en forma mensual, semanal o como se requiera.

5.- Quien los aprueba?

El jefe del área los revisa y es aprobado por la Superintendencia de Recursos Financieros

6.- A quien se envían o presentan estos informes?

Se envía al Subgerente de Administración y Finanzas, al Gerente o a quien lo requiera.

7.- Con que finalidad se presentan?

Se presentan con la finalidad de informar a quien corresponda del seguimiento del presupuesto de la Gerencia y la División

8.- Se hacen análisis de los presupuestos contra el ejercicio real en forma periódica?

En forma semanal se hace análisis a nivel Unidades / Sectores operativos, del Presupuesto de la División a nivel programa.

9.- Quien lo hace y en que periodo? *El área de presupuestos*

MEMORÁNDUM DE PLANEACIÓN

Antecedentes

1. Gerencia de Perforación y Mantenimiento de Pozos, División Sur, Área de Presupuestos correspondiente al **Programa 7A "Gestión de Activos"**.

2.- Objetivo

De la Gerencia

Proveer servicios de perforación, terminación y reparación de pozos con estándares a nivel mundial, a través del aprovechamiento óptimo de los recursos humanos, materiales y financieros para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes; y de este modo coadyuvar a fortalecer la economía del país y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los mexicanos.

Del Área de Presupuestos

Analizar la operación del presupuesto, y establecer controles que permitan medir la eficiencia en el proceso de presupuestación en este periodo.

Establecer procedimientos operativos y de control para el seguimiento del presupuesto así como la generación y consolidación de la información financiera de la Gerencia de Perforación División Sur.

Para llegar a cumplir con los objetivos tiene establecida las siguientes metas:

1. Interactuar con las subgerencias, unidades y sectores para la integración del seguimiento presupuestal 2001.
2. Generar reportes semanales del seguimiento y control del ejercicio presupuestal

Programa 7A "Gestión de Activos"

Administrar recursos humanos, materiales y financieros.

3.- Funciones y organización

Las funciones de la Gerencia Divisional son administrativas y de coordinación operativa hacia las Unidades de Perforación. Esto se lleva a cabo a través de una Gerencia Divisional y seis Subgerencias:

Subgerencia de Ingeniería

Misión

Lograr que la subdirección de perforación y mantenimiento de pozos, sea una entidad competitiva, eficiente y altamente rentable, con reconocimiento a nivel internacional por el desempeño de sus servicios, a través del alto rendimiento de su personal y la incorporación de tecnologías de vanguardia observando invariablemente la seguridad industrial y la protección ecológica en la materia.

Subgerencia de Programación y Evaluación

Misión

•Aplicar las estrategias empresariales que permitan programar y evaluar los proyectos divisionales, proponiendo acciones que coadyuven a satisfacer las expectativas del cliente y consoliden la competitividad de la empresa.

Subgerencia de Administración de la Seguridad Industrial y Ecología

Misión

•Asegurar la seguridad, ecología y calidad de los procesos, así como optimizar el consumo y ahorro de energéticos.

Subgerencia de Servicio a Pozos

Misión

•Constituir una unidad de negocios a un nivel competitivo, generadora de utilidades que garanticen la rentabilidad en los servicios de cable electrónico, línea de acero, cementaciones, estimulaciones y tuberías flexibles, mantenimiento y servicios auxiliares que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes en un contexto de seguridad y protección al medio ambiente.

Subgerencia de Perforación a Contrato

Misión

•Planear, elaborar las bases técnicas para obtener los diversos servicios que requiere la GPMP DS, para llevar a cabo en las actividades de perforación, terminación y mantenimiento a pozos oportunamente, con calidad y costos óptimos, observando la normatividad existentes y con respeto al medio ambiente, que nos permita constituir una empresa competitiva a nivel mundial.

Subgerencia de Administración y Finanzas

Misión

•Asesorar y proporcionar a la Gerencia de Perforación y Mantenimiento de Pozos información que le permita un desenvolvimiento económico-financiero con ventaja competitiva; además, suministrar los recursos humanos, materiales, financieros y administrativos en general, a las diferentes dependencias de la misma, en sus ámbitos divisional y de las unidades y sectores operativos.

Dentro de esta subgerencia se encuentra el área de Presupuestos quien es la responsable de la integración, seguimiento, evaluación y control del Presupuesto y la unidad de análisis de esta auditoria.

4 - Programas en los que interviene la Gerencia

Los programas en los que interviene el Presupuesto de la Gerencia son los siguientes:

Programa 60 "Seguridad Industrial"

A través de este Programa se busca lograr el óptimo desarrollo de las actividades de Perforación y Mantenimiento de Pozos asegurando la integridad del personal y de las instalaciones de la División, asimismo observar las normas de seguridad nacionales e internacionales que le competen.

Programa 65 "Mantenimiento de equipos de perforación"

En este programa se enmarcan los diversos mantenimientos de conservación que Pemex efectúa a la infraestructura básica para explotación, dentro de esta se ubica el mantenimiento a los equipos que la Gerencia de Perforación y Mantenimiento de Pozos, División Sur, que utiliza en la intervención de Pozos petroleros.

Programa 67 "Mantenimiento a la infraestructura"

El objetivo de este programa es la conservación y mantenimiento de la infraestructura de bienes muebles e inmuebles diferentes a los de la infraestructura básica (equipos de perforación).

Programa 7 A "Gestión de activos"

El objetivo de este programa es administrar, coordinar, organizar, integrar y controlar todos los recursos humanos, materiales, y financieros de una manera eficiente.

Programa 71 "Capacitación"

Este programa pretende introducir al personal en un proceso de enseñanza – aprendizaje que le permita mejorar las actividades y aptitudes encausando un incremento en la productividad de la empresa.

5.- Indicadores de gestión que utiliza

A la fecha, el área de Presupuestos de la Gerencia no utiliza indicadores que le permitan conocer el avance y seguimiento del mismo.

6.- Estudio preliminar

Se obtuvo una visión de Petróleos Mexicanos, su Marco normativo, la Subsidiaria Pemex Exploración y Producción, la Unidad de Perforación y Mantenimiento de Pozos, Subgerencia de Administración y Finanzas y del área de Presupuestos que es la unidad de análisis en esta investigación, se analizaron los factores internos y externos que rodean a la Gerencia de Perforación y Mantenimiento de Pozos, con todo esto se ubico al área de análisis y se conoció la función de la entidad a la cual pertenece.

Se visitaron las instalaciones donde se encuentra ubicada el área de Presupuestos perteneciente a la Subgerencia de Administración y Finanzas de la Gerencia de Perforación, se observó a través de esta visita que en este mismo lugar se encuentran ubicadas la Gerencia y todas las Subgerencias pertenecientes

a la División Sur de Perforación y Mantenimiento de Pozos por lo que existe una logística viable para una comunicación inmediata entre cada una de ellas.

En lo correspondiente al área de Presupuestos se observó que se cuenta con una computadora personal y lugar de trabajo para cada trabajador del área y existen condiciones ambientales agradables para llevar a cabo su función, se llevó a cabo entrevista informal con el personal del área que asciende a 3 profesionales Licenciados en Contaduría Pública que hacen la función de analistas de presupuestos y un jefe de área igualmente profesional que es la responsable del área y de la información que se emite, se observó que la mayor parte de la operación del área es llevada a cabo a través de sistemas de cómputo y se cuenta con dos extensiones telefónicas para el área, existe una comunicación inmediata con el área de Contabilidad y Tesorería pertenecientes igualmente a Recursos Financieros.

Derivado de la observación y el análisis de la documentación de la etapa preliminar se obtiene que una de las funciones principales del área es informar en forma oportuna y objetiva los resultados del ejercicio del Presupuestos de la Gerencia así como las variaciones que se hayan tenido con respecto al programa. Durante el ejercicio Enero –Junio existen variaciones entre el ejercicio y el programa , el área de Presupuestos no utiliza indicadores que indique las variaciones existentes, ni que permitan dar seguimiento a las mismas.

7.- Objetivos de auditoria

Evaluar el desempeño del área de presupuesto correspondiente al Programa 7A "Gestión de Activos" y analizar los indicadores de gestión financiera de Presupuestos de la Gerencia de Perforación y Mantenimiento de Pozos, División Sur con el fin de conocer si estos nos muestran información veraz y oportuna para la toma de decisiones de la Gerencia .

6.- Programas a revisar y alcance

Para el desarrollo de la auditoria se evaluará la planeación, organización y ejecución del área de Presupuestos , asimismo se revisará el ejercicio del Presupuestos de todos los programas que se incluyen en el Presupuesto de la Gerencia correspondiente al periodo Enero – Junio 2001.

8.- Metodología

La metodología a utilizar será la correspondiente a la Auditoria al Desempeño que incluye la evaluación del Control Interno, y la revisión a la etapa de la Planeación, Organización y Ejecución del Área de Presupuestos análisis de resultados y resultados de la evaluación del cual se emitirá el informe correspondiente.

Se elaborará programa de trabajo que incluya dicha metodología.

9.- Antecedentes de auditoria

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GERENCIA DE PERFORACION Y MANTENIMIENTO DE POZOS, DIVISION SUR
AUDITORIA AL DESEMPEÑO DEL AREA DE PRESUPUESTOS
DEL 1º. ENERO AL 31 DE JUNIO DE 2001
MEMORANDO DE PLANEACIÓN

D1 5/5

FECHA: 22/07/02
ELABORO: MCD

No se cuenta con antecedentes de este tipo de auditoria realizada al área de Presupuestos .

10.- Periodo de la revisión

1 Enero al 30 de Junio de 2001.

11.- Informe a emitir

Se emitirá el informe correspondiente en forma escrita y se presentará a la responsable de Recursos Financieros de la Gerencia.

PROGRAMA DE TRABAJO

Entidad: Gerencia de Perforación y Mantenimiento de Pozos, División Sur

Auditoria: Al Desempeño del Área de Presupuestos

Fecha: 01 de Agosto de 200x

Elaboró: LCP María del Carmen Zenteno de Dios

Objetivo general.-

Evaluar el desempeño del área de presupuesto correspondiente al Programa 7A "Gestión de Activos" y analizar los indicadores de gestión financiera de Presupuestos de la Gerencia de Perforación y Mantenimiento de Pozos, División Sur con el fin de conocer si estos nos muestran información veraz y oportuna para la toma de decisiones de la Gerencia .

Objetivos específicos .-

- 1.- Evaluar el desempeño del área de presupuesto: Planeación, organización y ejecución con vista a identificar si se cumple con la función prevista para el área.
- 2.- Evaluar los reportes que genera el área para dar a conocer la información del seguimiento del ejercicio presupuestal.
- 3 - Aplicar los indicadores de gestión financiera de presupuestos a la información correspondiente al periodo Enero – Junio 2001 con el fin de obtener la información que de su aplicación se deriva.
- 4 - Determinar si son los indicadores de gestión financiera de presupuestos son una herramienta adicional para evaluar el ejercicio del mismo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	OBSERVACIONES
<p>FASE DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA <i>Estudio del control interno</i></p> <p>1.- Aplicar cuestionario de control interno al área.</p> <p>a) Investigar si los manuales de organización y procedimientos se encuentran autorizados, actualizados y son del conocimiento de todo el personal.</p> <p>b) Identificar si se tienen las funciones asignadas a todo el personal del área que le permita identificar los tramos de control, toma de decisiones y cumplimiento de objetivos.</p> <p>c) Evaluar si los manuales permiten obtener información válida y confiable en forma oportuna, y posibilitan un diagnóstico de la operación.</p> <p>d).- Investigar si los documentos que validan la gestión del área auditada este integrada en expedientes identificar y archivados adecuadamente.</p> <p>e).- Revisar si existen sistemas de control que garanticen información correcta y oportuna.</p> <p>f) Evaluar si los mecanismos de control implantados estén validados por el área de sistemas, que le permiten reducir el tiempo de operación, disminuye el margen de error y que la información este actualizada.</p> <p>g) Verificar que el área de Presupuestos cuente con los registros y controles de comprometidos, devengados, ejercicio y pagado del presupuesto autorizado.</p>	<p>1</p> <p>1-1 ✓</p>	<p>5- Agosto -02 al 10- Agosto -02</p> <div data-bbox="975 1187 1273 1287" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>TESIS CON FALLA DE ORIGEN</p> </div>

PROCEDIMIENTO	REFERENCIA	OBSERVACIONES
<p>Revisión a la etapa de la Planeación</p> <p>1.-Revisar que los presupuestos estén debidamente calendarizados .</p> <p>2.- Verificar que el presupuesto asignado esté suficientemente desagregado por unidades, departamentos, proyectos, programas, posición financiera, etc.</p> <p>3.- Evaluar si los objetivos contenidos en la NEP de la SHCP se correlacionan con los presupuestos autorizados de los Programas.</p> <p>4.- Verificar que se haya definido con claridad los objetivos para el área responsable de la presupuestación de la División</p> <p>5.- Analizar las modificaciones al presupuesto autorizado.</p> <p>6.- Verificar que existan mecanismos de Planeación que permitan conocer los avances de los programas por lo menos mensualmente.</p> <p>5.- Definir si los avances de las programas correspondan a las planeadas, y en caso de diferencias, determinar las causas y repercusiones así como la justificación a las desviaciones.</p>	<p>II</p> <p>II-1 ✓</p> <p>II-1.1 ✓ II 1.1.1 ✓ II 1.2 ✓ II 1.2.1 ✓ II 1.3 ✓ II 1.3.1 ✓</p> <p>II - 2 ✓</p> <p>II - 2 ✓</p> <p>II - 3 ✓</p> <p>II - 4 ✓</p> <p>II - 4 ✓</p>	<p>12-Agosto-02 al 17-Agosto-02</p> <div data-bbox="967 1214 1260 1317" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>TESIS CON FALLA DE ORIGEN</p> </div>

PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	OBSERVACIONES
<p>Revisión a la etapa de la organización</p> <p>1.- Comprobar que los objetivos del área sean congruentes con los generales de UPMP,D.S.</p> <p>2.- Revisar que la estructura orgánica esté debidamente autorizada, y la funcional corresponda a la cantidad de plazas y niveles autorizados.</p> <p>3.- Verificar que estén definidas las tareas, cadenas de mando y niveles de responsabilidad y autoridad.</p> <p>4.- Verificar que se cuente con los manuales de organización y procedimientos autorizados</p> <p>5.- Concluir si la unidad responsable cuente con los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos suficientes para cumplir sus objetivos.</p>	<p>III</p> <p>III-1 ✓</p> <p>III-2 ✓</p> <p>III-2 ✓</p> <p>I-1 ✓</p> <p>III-2 ✓</p>	<p>19 de Agosto 02 al 24 Agosto 02</p>
<p>Revisión a la etapa de la ejecución</p> <p>1. Cerciorarse que el área proporcione información periódica sobre el ejercicio del presupuesto basada en sus registros presupuéstales. Analizar la información que contienen</p> <p>a) De acuerdo con los reportes generados por el área auditada, verificar que los datos contenidos en éstos sean acordes con los reportados en el avance físico – financiero de metas.</p> <p>b).- De acuerdo en los registros y controles establecidos, verificar que los datos correspondan a los asentados en los reportes del área.</p> <p>c) Comprobar la existencia de registros estadísticos de variaciones y su justificación que retroalimenten a la administración.</p>	<p>IV</p> <p>IV-1.1 ✓</p> <p>IV-1.1.1 ✓</p> <p>IV-1.2 ✓</p> <p>IV-1.2.1 ✓</p> <p>IV-1.1 ✓</p> <p>IV-1.1 ✓</p> <p>IV 1.1 ✓</p> <p>○</p>	<p>26 de Agosto 02 el 7 Septiembre 02</p>

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	OBSERVACIONES
4.- Analizar el flujo de la operación para la generación de reportes de presupuestos	IV - 2 ✓	
a).- Determinar si la operación se ha ajustado a las disposiciones legales, normas y políticas establecidas	IV - 2.1 ✓	
b).- Identificar si existe: duplicación de funciones, áreas de oportunidad o procedimientos obsoletos relacionados con la generación de reportes.	IV - 2.1 ✓	
c).- Verificar que el personal apropiado revise y apruebe los informes generados sobre el ejercicio del presupuesto.	IV - 2.1 ✓	
d).- Evaluar si se utilicen sistemas informáticos adecuados y que los procesos desarrollados en éstos no se efectúen manualmente, duplicando el trabajo	IV - 2.1 ✓	
e).- Verificar que la información proporcionada por el sistema de cómputo, sea completa y oportuna, así como su distribución y utilización se restrinja a las autorizadas.	IV - 2.1 ✓	
f) Cerciorarse del grado de confianza que puede tenerse en el sistema o proceso de la medición de resultados.	IV - 2.1 ✓	
6.- Aplicar los indicadores de gestión financiera de Presupuestos al presupuesto de la Gerencia correspondiente al periodo Enero - Junio.	IV - 3 ✓ IV - 3.1 ✓	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <p>TESIS CON FALLA DE ORIGEN</p> </div>
a)- Analizar la información que resulta de la aplicación del indicador programa/ devengado.	IV - 3.1.1 ✓	
7.- Comparar la información resultante de los indicadores de gestión vs. reportes generados .	IV - 4 ✓	

PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	OBSERVACIONES
<p>FASE DE INFORME DE AUDITORIA</p> <p>I.- Análisis de los resultados</p> <p>1.- Elaborar cédula de observaciones y recomendaciones correctivas y preventivas, presentarlas al superior jerárquico para la obtención de compromisos.</p> <p>II.- Resultados de evaluación</p> <p>1.- Del análisis efectuado obtener conclusiones sobre si:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) La ejecución de actividades propició el logro de los objetivos b) El logro de los objetivos se realizó con el menor costo posible y un alto grado de efectividad. c) Los controles y reportes implantados son confiables, suficientes y oportunos d) Los indicadores de Presupuestos son una herramienta adicional del área para evaluar el ejercicio del mismo que permita tomar decisiones más objetivas a la Gerencia. <p>Elaborar informe.</p>	<p>V</p> <p>V.I ✓</p> <p>VI</p> <p>VI.I ✓</p>	<p>9 de Septiembre 02 al 13 de Septiembre 02</p> <p>17 de Septiembre 02 al 21 de Septiembre 02</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> <p style="text-align: center;">TESIS CON FALLA DE ORIGEN</p> </div>

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
AREA DE PRESUPUESTOS
GERENCIA DE PERFORACIÓN Y MANTENIMIENTO DE POZOS, DIVISIÓN SUR

D246
←

1.- ¿ Se tienen y se aplican manuales de organización, políticas y procedimientos? Si

El área cuenta con los siguientes manuales

- a) *Manual de organización de la Gerencia de Perforación y Mantenimiento de Pozos*
- b) *Manual de Procedimientos administrativo para el control del ejercicio presupuestal de la Gerencia de Recursos Financieros*
 - o *Creación de datos maestros en sap*
 - o *Creación de suplementos*
 - o *Carga de Presupuesto Sinpre- sap*
 - o *Traslado de fondos*
 - o *Correcciones contables presupuestales*
 - o *Formulación de evaluaciones*
 - o *Seguimiento y control del ejercicio presupuestal*
- c) *Manual de operación del sap para módulo de Presupuestos*
- d) *Manual de procedimientos administrativos de la Gerencia de Planeación*
 - o *Procedimiento para la planeación y consolidación del presupuesto de inversión de PEP de la Región Sur.*
 - o *Procedimiento para traspasos de recursos presupuestales.*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.- Las funciones desempeñadas por el área sujeta a revisión son las mismas que se encuentran detalladas en los manuales?

Si, el personal del área conoce los procedimientos y son aplicados en la actividad .

3.- Se cuenta con flujogramas de los procedimientos?

Si

4.- Estos manuales son del conocimiento de todo el personal que labora en el área?

Si

5.- Se tienen asignadas las funciones a todo el personal? ¿Quién las asigna?

Si, las asigna el jefe del área.

6.- Se cuenta con un archivo consecutivo que se pueda consultar la documentación comprobatoria de las operaciones realizadas?

Si, se tienen archivados por expediente la documentación, informes así como la correspondencia que es enviada y recibida.

7.- Quien controla y custodia este archivo?

El jefe del área.

10.- Se determinan variaciones a los presupuestos y se hacen explicaciones a las variaciones?

Si, las justificaciones a las variaciones se solicitan a las Unidades y Sectores así como a las área responsable de los programas de la División en forma mensual.

12.- Esta información es turnada a los niveles altos de dirección para la toma de decisiones? Si

Es turnada a la Subgerencia de Administración y Finanzas, Programación y Evaluación y a la Gerencia.

13.- Se cuenta con las bases del presupuesto en devengable y flujo de efectivo?

Si

14.- Se cuenta con registros del comprometido, devengado, ejercido y pagado del presupuesto? Cuales son? Si

En archivos de base de datos en excel se cuenta con los registros de devengado, comprometido.

15.- Existen indicadores sobre el comportamiento del presupuesto que permitan verificar las desviaciones que se tienen del presupuesto autorizado?

No existen indicadores

16.- Es utilizada esta información para analizar las desviaciones y tomar decisiones?

No aplica

PERSONA ENTREVISTADA: LAE *[Firma]* Adriana Rodríguez Hernández

PUESTO: Jefe del área de Presupuestos

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: 5 Años

FECHA DE LA ENTREVISTA: 31 de Julio 2002

APLICO: María del Carmen *[Firma]* Zenteno de Dios

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

II - 1.1
 FECHA 12/08/02
 ELABORÓ: MPA

GERENCIA DE PERFORACION Y MANTENIMIENTO DE POZOD, DIVISION SUR
 AUDITORIA AL DESEMPEÑO DEL ÁREA DE PRESUPUESTOS
 DEL 1ero ENERO AL 31 DE JUNIO DE 2001
 PRESUPUESTO AUTORIZADO POR PROGRAMAS 2001 CALENDARIZADO EN DEVENGABLE V 2.4

PROGRAMA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
60 SEGURIDAD	233	93	251	224	337	1,190	1,404	928	918	858	858	2,996	10,290
65 MTTO DE EQUIPOS	0	0	195	174	157	734	632	631	713	666	666	2,095	6,664
67 MTTO INFRAEST	0	127	343	305	459	1,622	1,108	1,266	1,251	1,169	1,169	4,039	12,857
71 CAPACITACION	0	0	59	52	47	220	190	189	214	200	200	629	2,000
7A GESTION DE ACTIVOS	7,375	7,332	11,166	7,677	7,642	9,245	10,570	8,756	12,296	8,630	10,259	13,995	114,944
Total general	7,609	7,553	12,014	8,433	8,641	13,011	13,903	11,770	15,392	11,522	13,152	23,754	146,754

Los presupuestos se encuentran calendarizados (+) *[Signature]*

← (C3)

135

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

GERENCIA DE PERFORACION Y MANTENIMIENTO DE POZOS, DIVISION SUR
AUDITORIA AL DESEMPEÑO DEL ÁREA DE PRESUPUESTOS
DEL 1ero. DE ENERO AL 31 DE JUNIO DE 2001

PRESUPUESTO AUTORIZADO DEPARTAMENTO - PROGRAMA - GUION DEL GASTO CALENDARIZADO EN DEVENGABLE V2.4

CVE-DPTO	PROGRAMA	GUION	ENER	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTA. DEV.	
21000 GERENCIA	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	106	106	159	106	106	106	106	106	159	106	106	106	1,380	
		Adquisiciones	0	0	0	3	0	3	9	0	0	0	10	0	5	30
		Otros	1	2	9	15	13	52	60	45	31	59	44	120	452	
Total 21000 GERENCIA			107	108	168	124	120	161	175	151	191	175	150	231	1,862	
21100 INGENIERIA	7A GESTION DE ACTIVOS	Invest y Desa	0	0	59	52	47	220	190	189	214	200	200	629	2,000	
		Sueldos Salarios	910	910	1,364	910	910	910	910	910	1,364	910	910	910	11,826	
		Adquisiciones	0	0	0	4	0	5	14	0	0	15	0	7	45	
		Otros	2	1	2	3	4	14	10	17	10	6	11	32	112	
Total 21100 INGENIERIA			911	911	1,425	969	961	1,148	1,123	1,116	1,589	1,131	1,121	1,578	13,983	
21200 PROG Y EVALU	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	958	958	1,437	958	958	958	958	958	1,437	958	958	958	12,458	
		Adquisiciones	0	0	0	7	0	8	24	0	0	20	0	12	70	
		Otros	6	4	10	9	14	52	50	39	40	48	48	127	448	
Total 21200 PROG Y EVALU			965	963	1,448	974	973	1,018	1,032	997	1,477	1,026	1,006	1,097	12,977	
21300 ADMN Y FZAS	7A GESTION DE ACTIVOS	Obras	0	127	343	305	459	1,622	1,108	1,266	1,251	1,169	1,169	4,039	12,857	
		Sueldos Salarios	2,532	2,532	3,797	2,532	2,532	2,532	2,532	2,532	3,797	2,532	2,532	3,412	33,791	
		Adquisiciones	0	0	22	26	17	90	96	67	81	91	71	244	805	
		Fletes y Arrend	2	1	2	2	3	12	15	11	10	10	10	31	110	
		Invest y Desa	68	27	73	152	177	633	725	586	530	583	583	1,861	6,000	
		Perforación	0	0	0	10	0	12	38	0	32	40	40	28	200	
		Obras	0	0	41	10	9	509	512	38	308	40	240	1,893	3,600	
		Otros	8	8	55	91	56	293	1,502	388	206	205	1,717	856	5,386	
Total 21300 ADMN Y FZAS			2,610	2,695	4,334	3,130	3,252	5,702	6,527	4,887	6,215	4,669	6,362	12,364	62,749	
21400 ASEC	7A GESTION DE ACTIVOS	Perforación	233	93	251	224	337	1,190	1,404	928	918	858	858	2,996	10,290	
		Sueldos Salarios	1,575	1,575	2,363	1,575	1,575	1,575	1,575	1,575	2,363	1,575	1,575	1,575	20,475	
		Adquisiciones	0	0	0	9	0	11	33	0	0	30	0	17	100	
		Perforación	0	0	0	0	24	35	0	95	0	0	100	47	300	
		Otros	9	9	20	21	27	106	89	80	80	84	66	272	873	
Total 21400 ASEC			1,817	1,677	2,634	1,830	1,962	2,916	3,101	2,689	3,361	2,548	2,598	4,907	32,038	
21500 SERV A POZOS	7A GESTION DE ACTIVOS	Obras	0	0	195	174	157	734	632	631	713	666	666	2,995	6,664	
		Sueldos Salarios	773	773	1,159	773	773	773	773	773	1,159	773	773	773	10,043	
		Adquisiciones	0	0	0	5	0	6	19	0	0	20	0	10	60	
		Otros	5	3	8	7	11	37	37	29	29	27	27	93	312	
Total 21500 SERV A POZOS			777	775	1,362	959	940	1,550	1,460	1,432	1,901	1,486	1,466	2,971	17,078	
21600 PERF A CONTRATO	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	417	417	625	417	417	417	417	417	625	417	417	417	5,416	
		Adquisiciones	0	0	0	4	0	5	14	0	0	15	0	7	45	
		Otros	4	7	19	27	17	95	53	82	34	57	32	182	607	
Total 21600 PERF A CONTRATO			421	423	644	447	433	516	484	498	659	489	449	606	6,068	
TOTAL			7,609	7,553	12,014	8,433	6,641	13,011	13,903	11,170	15,392	11,522	13,152	23,751	157,641	

Sueldos y Salarios incluye los renglones:

- 301 Sueldos y salarios
- 330 Indemnizaciones
- 332 Previsión Social
- 33 Incentivos y compensaciones
- 336 Impuesto sobre nómina

- Investigación y Desarrollo
- 308 Investigación y Desarrollo IMP
- 309 Investigación y Desarrollo por terceros

- Otros
- 325 Otros ingresos de inversión
- 329 Viáticos

- Adquisiciones
- 302 Adquisición de materiales
- 318 Adquisición bienes muebles e inmuebles

- Perforación
- 314 Servicio de apoyo a la Perforación
- 316 Transporte material y equipo

- Fletes y acarreo
- 318 Fletes y acarreos

- Obras
- 310 Rehabilitación, modificación

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

II 1.2
 FECHA 12/08/02
 ELABORÓ: MJD

GERENCIA DE PERFORACION Y MANTENIMIENTO DE POZOS, DIVISION SUR
 AUDITORIA AL DESEMPEÑO DEL ÁREA DE PRESUPUESTOS
 DEL 1ero. DE ENERO AL 31 DE JUNIO DE 2001
 PRESUPUESTO ADECUADO POR PROGRAMAS 2001 CALENDARIZACION EN DEVENGABLE VERSION 3.7

PROGRAMA	ENER	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
60 SEGURIDAD	0	0	840	465	2,823	1,861	2,594	5,220	2,217	1,470	1,097	6,414	25,000
65 MTTO DE EQUIPOS	0	416	2,262	0	879	914	638	455	0	0	0	1,099	6,664
67 MTTO INFRAEST	0	30	1,002	1,884	753	829	816	872	915	946	903	3,168	12,119
71 CAPACITACION	0	0	5	0	163	180	177	189	198	205	196	687	2,000
7A GESTION DE ACTIVOS	8,519	7,988	8,917	8,484	8,129	8,748	8,480	9,250	13,087	9,348	9,379	15,719	116,046
Total general	8,519	8,434	13,026	10,834	12,748	12,531	12,705	15,986	16,418	11,969	11,575	27,086	65,829

⊕

⊕ 13

137

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

GERENCIA DE PERFORACION Y MANTENIMIENTO DE POZOS, DIVISION SUR
AUDITORIA AL DESEMPEÑO DEL ÁREA DE PRESUPUESTOS
DEL 1ero. DE ENERO AL 31 DE JUNIO DE 2001

PRESUPUESTO ADECUADO DEPARTAMENTO - PROGRAMA - GUION DEL GASTO CALENDARIZADO EN DEVENGABLE V3.7

CVE-DPTO.	PROGRAMA	GUION	ENER	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL DEV.	
21000 GERENCIA	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	152	174	163	88	88	88	88	88	132	88	88	88	1,326	
		Adquisiciones	0	0	0	0	2	2	2	2	0	0	0	0	11	30
		Obras	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
		Otros	10	22	18	2	12	37	29	40	37	37	41	192	476	
Total 21000 GERENCIA		162	196	183	90	101	127	123	128	169	133	129	292	1,833		
21100 INGENIERIA	7A GESTION DE ACTIVOS	Invest y Desa	0	0	5	0	163	180	177	189	198	205	196	687	2,000	
		Sueldos Salarios	889	939	950	909	909	909	909	909	1,363	909	909	909	909	11,412
		Adquisiciones	0	0	0	0	3	3	10	0	0	12	0	17	45	
		Otros	2	14	36	19	12	21	18	24	20	17	20	91	294	
Total 21100 INGENIERIA		891	953	991	927	1,086	1,113	1,113	1,122	1,582	1,144	1,125	1,703	13,751		
21200 PROG Y EVALU	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	938	903	954	955	955	955	955	955	1,433	955	955	955	11,871	
		Adquisiciones	0	0	0	0	4	5	17	0	0	16	0	27	70	
		Obras	0	6	10	4	4	9	7	8	8	8	8	8	42	115
		Otros	938	910	965	959	963	970	979	963	1,441	980	963	1,024	12,056	
Total 21200 PROG Y EVALU		938	910	965	959	963	979	963	1,441	980	963	1,024	12,056			
21300 ADMON Y FZAS	7A GESTION DE ACTIVOS	Obras	0	30	1,002	1,884	753	829	816	872	915	946	903	3,168	12,119	
		Sueldos Salarios	2,854	2,776	3,009	2,727	2,727	2,727	2,727	2,727	4,090	2,727	2,727	3,607	35,421	
		Adquisiciones	738	0	102	1	17	65	68	51	65	75	56	370	1,606	
		Fletes y Arrend	0	9	9	9	1	8	11	8	8	8	8	48	127	
Invest y Desa	0	0	367	673	429	472	465	497	521	539	515	1,805	6,283			
Perforación	0	143	23	200	0	0	0	0	0	0	0	0	366			
Obras	113	34	34	11	102	376	98	67	159	74	71	1,044	2,182			
Otros	65	168	201	105	101	190	210	978	1,063	990	1,090	3,057	8,218			
Total 21300 ADMON Y FZAS		3,770	3,159	4,745	5,610	4,131	4,667	4,394	5,198	6,821	5,359	5,369	13,099	66,322		
21400 ASEC	60 SEGURIDAD	Adquisiciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		Invest y Desa	0	0	0	0	0	433	709	758	0	0	0	700	2,600	
		Perforación	0	0	440	465	2,823	1,236	1,695	4,260	2,005	1,251	574	4,985	19,734	
		Otros	0	0	400	0	0	192	189	202	212	219	523	728	2,667	
7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	1,582	1,566	1,682	1,537	1,537	1,537	1,537	1,537	2,305	1,537	1,537	1,537	19,428		
	Adquisiciones	0	0	0	0	6	8	24	0	0	25	0	38	100		
	Perforación	0	0	84	0	0	25	0	72	0	0	79	101	361		
	Otros	18	6	36	37	18	76	55	69	64	69	51	359	858		
Total 21400 ASEC		1,599	1,572	2,641	2,039	4,384	3,506	4,209	6,897	4,586	3,100	2,764	8,449	45,747		
21500 SERV A POZOS	65 MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	Adquisiciones	0	0	0	0	0	325	0	0	0	0	0	0	325	
		Perforación	0	0	922	0	286	243	213	0	0	0	0	332	1,995	
		Obras	0	416	1,341	0	594	346	426	455	0	0	0	767	4,344	
		Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	750	753	778	758	758	758	758	758	1,137	758	758	758	9,481		
	Adquisiciones	0	2	0	0	3	4	13	0	0	16	0	22	62		
	Otros	2	15	12	14	6	27	26	22	23	22	21	116	306		
	Otros	751	1,187	3,052	772	1,647	1,703	1,436	1,235	1,160	796	779	1,995	16,513		
Total 21500 SERV A POZOS		751	1,187	3,052	772	1,647	1,703	1,436	1,235	1,160	796	779	1,995	16,513		
21600 PERF A CONTRATO	7A GESTION DE ACTIVOS	1 Sueldos Salarios	402	454	427	421	421	421	421	421	632	421	421	421	5,286	
		2 Adquisiciones	0	0	0	0	3	3	10	0	0	12	0	17	45	
		9A Otros	5	2	22	15	11	21	19	21	26	23	24	87	276	
		Otros	407	456	449	437	435	446	451	442	658	456	445	525	6,807	
Total 21600 PERF A CONTRATO		407	456	449	437	435	446	451	442	658	456	445	525	6,807		
TOTAL		6,519	6,434	13,026	10,834	12,748	12,631	12,705	15,986	16,418	11,769	11,575	27,003	100,000		

Sueldos y Salarios Incluye los renglones:
301 Sueldos y salarios
330 Indemnizaciones
332 Previsión Social
33 Incentivos y compensaciones
336 Impuesto sobre nómina

Adquisiciones
302 Adquisición de materiales
318 Adquisición bienes muebles e inmuebles

Fletes y acarreo
318 Fletes y acarreo

Investigación y Desarrollo
308 Investigación y Desarrollo IMP
309 Investigación y Desarrollo por terceros

Perforación
314 Servicio de apoyo a la Perforación
316 Transporte material y equipo

Obras
310 Rehabilitación, modificación

Otros
325 Otros ingresos de inversión
329 Viáticos

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

FECHA: 11.3
12/08/02
ELABORÓ: Mdzd

GERENCIA DE PERFORACION Y MANTENIMIENTO DE POZOS, DIVISION SUR
AUDITORIA AL DESEMÑPEÑO DEL ÁREA DE PRESUPUESTOS
PRESUPUESTO DEVENGADO POR PROGRAMAS 2001 ENERO - JUNIO 2001

PROGRAMA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
54 MTTO DE EQUIPOS (2000)	0	0	0	0	0	304	0	0	0	0	0	0	304
60 SEGURIDAD	0	0	840	65	4,454	15	0	0	0	0	0	0	5,373
65 MTTO DE EQUIPOS	0	416	2,262	635	1,556	0	0	0	0	0	0	0	4,870
67 MTTO INFRAEST	0	30	1,002	1,884	3,627	2,500	0	0	0	0	0	0	9,042
70 ADMINISTRACION (2000)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
71 CAPACITACION	0	0	5	0	0	154	0	0	0	0	0	0	159
7A GESTION DE ACTIVOS	8,503	7,988	8,934	11,313	8,726	13,131	0	0	0	0	0	0	58,594
Total general	8,503	8,434	13,043	13,897	18,362	16,103	0	0	0	0	0	0	78,342

(+)

(3)

139

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GERENCIA DE PERFORACION Y MANTENIMIENTO DE POZOS, DIVISION SUR
AUDITORIA AL DESEMPEÑO DEL ÁREA DE PRESUPUESTOS
PRESUPUESTO DEVENGADO DEPARTAMENTO - PROGRAMA - GUIÓN DEL GASTO ENERO - JUNIO

CV E DEPTO	PROGRAMA	GUIÓN	ENER	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL DEV
21000 GERENCIA	70 ADMINISTRACIÓN	Sueldos Salarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	152	174	163	161	162	168	0	0	0	0	0	0
		Obras	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
		Otros	10	22	18	61	3	18	0	0	0	0	0	0	133
Total 21000 GERENCIA			162	196	183	222	165	185	0	0	0	0	0	0	1,113
21100 INGENIERIA	71 CAPACITACION	Invest y Desa	0	0	5	0	0	154	0	0	0	0	0	0	159
		Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	889	939	950	1,241	964	1,095	0	0	0	0	0	0	6,078
		Adquisiciones	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	7
		Invest y Desa	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	7
97	Invest y Desa	2	14	36	15	41	12	0	0	0	0	0	0	120	
Total 21100 INGENIERIA			891	953	991	1,256	1,005	1,267	0	0	0	0	0	0	6,364
21200 PROG Y EVALU	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	938	903	954	1,422	988	1,225	0	0	0	0	0	0	6,432
		Adquisiciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Otros	0	6	10	6	3	8	0	0	0	0	0	0	34
Total 21200 PROG Y EVALU			938	910	965	1,428	991	1,234	0	0	0	0	0	0	6,465
21300 ADMON Y FZAS	67 MITO INFRAEST	Obras	0	30	1,002	1,884	3,627	2,500	0	0	0	0	0	0	9,042
		7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	2,854	2,776	3,009	3,810	2,991	3,383	0	0	0	0	0	0
		Adquisiciones	722	0	102	1	7	0	0	0	0	0	0	0	832
		Fletes y Arrend	0	9	9	9	9	17	0	0	0	0	0	0	52
		Invest y Desa	0	0	367	526	214	728	0	0	0	0	0	0	1,835
		Perforación	0	143	23	0	0	2,134	0	0	0	0	0	0	2,300
		Obras	113	34	34	0	42	96	0	0	0	0	0	0	319
		Otros	65	168	218	37	140	820	0	0	0	0	0	0	1,448
Total 21300 ADMON Y FZAS			3,754	3,159	4,762	6,267	7,030	9,679	0	0	0	0	0	0	34,651
21400 ASEC	60 SEGURIDAD	Adquisiciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Perforación	0	0	440	65	4,454	15	0	0	0	0	0	0	4,973
		Otros	0	0	400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	400
	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	1,582	1,566	1,682	2,211	1,646	1,805	0	0	0	0	0	0	10,491
		Adquisiciones	0	0	0	0	42	18	0	0	0	0	0	0	60
		Perforación	0	0	84	0	0	0	0	0	0	0	0	0	84
	Otros	18	6	36	44	66	52	0	0	0	0	0	0	222	
Total 21400 ASEC			1,599	1,572	2,641	2,319	6,208	1,890	0	0	0	0	0	0	16,230
21500 SERV A POZOS	54 MTTO DE EQUIPOS	Adquisiciones	0	0	0	0	0	0	304	0	0	0	0	0	304
		Perforación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Obras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	65 MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	Perforación	0	0	922	635	134	0	0	0	0	0	0	0	1,690
		Obras	0	416	1,341	0	1,422	0	0	0	0	0	0	0	3,179
	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	750	753	778	1,113	913	946	0	0	0	0	0	0	5,252
Adquisiciones		0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	
Otros		2	15	12	13	6	32	0	0	0	0	0	0	80	
Total 21500 SERV A POZOS			751	1,187	3,052	1,761	2,475	1,282	0	0	0	0	0	0	10,508
21600 PERF A CONTRATO	7A GESTION DE ACTIVOS	1 Sueldos Salarios	402	454	427	622	438	502	0	0	0	0	0	0	2,847
		9A Otros	5	2	22	21	50	63	0	0	0	0	0	0	163
Total 21600 PERF A CONTRATO			407	456	449	644	489	566	0	0	0	0	0	0	3,010
Total general			8,503	8,434	13,043	13,897	18,362	16,103	0	0	0	0	0	0	78,342

Sueldos y Salarios incluye los renglones:
301 Sueldos y salarios
330 Indemnizaciones
332 Previsión Social
33 Incentivos y compensaciones
336 Impuesto sobre nómina

Adquisiciones
302 Adquisición de materiales
318 Adquisición bienes muebles e inmuebles

Fletes y acarreo
318 Fletes y acarros

Investigación y Desarrollo
308 Investigación y Desarrollo IMP
309 Investigación y Desarrollo por terceros

Perforación
314 Servicio de apoyo a la Perforación
316 Transporte material y equipo

Obras
310 Rehabilitación, modificación

Otros
325 Otros ingresos de inversión
329 Viáticos

140

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

11.3

FECHA: 13/08/02
 ELABORO: M02

II-2

GERENCIA DE PERFORACIÓN Y MANTENIMIENTO DE POZOS, DIVISIÓN SUR
 AUDITORIA AL DESEMPEÑO DEL ÁREA DE PRESUPUESTOS
 DEL 1 ero. DE ENERO AL 31 DE JUNIO DE 2001
 RELACIÓN NEP -PRESUPUESTOS AUTORIZADOS

F	SF	PS	UR	PROGR PEP	E/O	TIPO_GASTO	DESC_PROGRAMA_PEP	AI	DESC_ACTIVIDAD INSTITUCIONAL	PY	DESC_PROYECTO INVERSIÓN (Rang. Gasto 300 s)
15	01	2002	T4L	60	O	G. Inversión	Seguridad Industrial	712	Desarrollar y construir infraestructura no básica	P012	Crear infraestructura de apoyo a las actividades sustantivas.
15	01	2002	T4L	65	O	G. Inversión	Mantenimiento de Plataformas y Equipos de Perforación	438	Conservar y mantener la infraestructura básica	P009	Mantenimiento de Infraestructura de Explotación
15	01	2002	T4L	67	O	G. Inversión	Mantenimiento de Infraestructura de Servicios Generales	704	Conservar y mantener la infraestructura de bienes muebles e inmuebles diferentes a los de la infraestructura básica	P001	Operar y sostener la infraestructura
15	01	2002	T4L	7A	O	G. Inversión	Gestión de activos	438	Conservar y mantener la infraestructura básica	P009	Mantenimiento de instalaciones de producción
15	01	2002	T4L	71	O	G. Inversión	Capacitación y Actualización	703	Capacitar y formar servidores públicos	P011	Capacitación y actualización.

IDENTIFICACION DE CLAVES DE LA NEP

Los Programas que contempla el presupuesto de la Gerencia se encuentra identificados en la NEP

F = Función: Energía
 SF = Sub función = Hidrocarburos
 PS = Programa Sectorial = 2002 Programa de Hidrocarburos
 UR = Unidad responsable = T4L Pemex Exploración y Producción
 PROGR = Programa = Gestión de Activos
 E / O = Estratégico / operacional = Operacional
 AI = Actividad Institucional = 438 Conservar la Infraestructura básica
 PY = Proyecto = P009 Mantenimiento de Instalaciones de producción

W Verificado contra Nep

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

FECHA: 14/06/07

ELABORÓ: MCHD

**GERENCIA DE PERFORACION Y MANTENIMIENTO DE POZOS, DIVISION SUR
AUDITORIA AL DESEMPEÑO DEL ÁREA DE PRESUPUESTOS
DEL 1ero. DE ENERO AL 31 DE JUNIO DE 2001
COMPARACIÓN PRESUPUESTO POR DEPARTAMENTO AUTORIZADO VS ADECUADO**

CVE_DPTO	PROGRAMA	POA V2.4	ADECUA V3.7	Variación 2.4 vs 3.7
21000 GERENCIA	7A GESTION DE ACTIVOS	1,862	1,833	29
Total 21000		1,862	1,833	29
21100 INGENIERIA	71 CAPACITACION	2,000	2,000	0
	7A GESTION DE ACTIVOS	11,983	11,751	232
Total 21100		13,983	13,751	232
21200 PROGRA Y EVAL	7A GESTION DE ACTIVOS	12,977	12,056	921
Total 21200		12,977	12,056	921
21300 ADMON Y FZAS	67 MTTTO A LA INFRAEST.	12,857	12,119	738
	7A GESTION DE ACTIVOS	49,892	54,203	-4,311
Total 21300		62,749	66,322	-3,573
21400 ASEC	60 SEGURIDAD	10,290	25,000	-14,710
	7A GESTION DE ACTIVOS	21,748	20,747	1,001
Total 21400		32,038	45,747	-13,709
21500 SERV. A POZOS	65 MTTTO. EQUIPOS	6,664	6,664	0
	7A GESTION DE ACTIVOS	10,415	9,849	566
Total 21500		17,078	16,513	566
21600 PERF. A CONTRATO	7A GESTION DE ACTIVOS	6,068	5,607	461
Total 21600		6,068	5,607	461
Total general		146,754	161,829	-15,074

Se observa que existe una variación al presupuesto de la Gerencia por \$ 15,074.00 en relación al autorizado y al adecuado notándose la mayor variación en el incremento del presupuesto del Programa 60 Seguridad por \$14,710.00 en los demás Departamentos existe un decremento en el presupuesto con respecto al original.

En el Programa 7A de Administración y Finanzas, existe un incremento \$4,311.00 con respecto al original autorizado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FECHA

ELABORÓ: MCRD

11.31.14
14/06/02

GERENCIA DE PERFORACION Y MANTENIMIENTO DE POZOS, DIVISION SUR
AUDITORIA AL DESEMPEÑO DEL ÁREA DE PRESUPUESTOS
DEL 1ero. DE ENERO AL 31 DE JUNIO DE 2001
COMPARACIÓN PRESUPUESTO AUTORIZADO VS ADECUADO POR GUIÓN DEL GASTO

II 3
A

CVE DPTO	PROGRAMA	GUIÓN	POA	ADEC	VARIACIÓN	
21000 GERENCIA	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	1,380	1,326	54	
		Adquisiciones	30	30	0	
		Obras	0	1	-1	
		Otros	452	476	-24	
		Total 21000 GERENCIA		1,862	1,833	29
21100 INGENIERIA	71 CAPACITACION	Invest y Desa	2,000	2,000	0	
	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	11,826	11,412	414	
		Adquisiciones	45	45	0	
		Otros	112	294	-182	
Total 21100 INGENIERIA		13,983	13,751	232		
21200 PROG Y EVALU	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	12,458	11,871	587	
		Adquisiciones	70	70	0	
		Otros	448	115	334	
		Total 21200 PROG Y EVALU		12,977	12,056	921
21300 ADMON Y FZAS	67 MITO INFRAEST	Obras	12,857	12,119	738	
	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	33,791	35,421	-1,630	
		Adquisiciones	805	1,606	-801	
		Fletes y Arrend	110	127	-17	
		Invest y Desa	6,000	6,283	-283	
		Perforación	200	366	-166	
		Obras	3,600	2,182	1,418	
		Otros	5,386	8,218	-2,832	
		Total 21300 ADMON Y FZAS		62,749	66,322	-3,573
		21400 ASEC	60 SEGURIDAD	Adquisiciones	0	0
Invest y Desa	0			2,600	-2,600	
Perforación	10,250			19,734	-9,484	
Otros	0			2,667	-2,667	
7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios		20,475	19,428	1,047	
	Adquisiciones		100	100	0	
	Perforación		300	361	-61	
	Otros		873	858	15	
	Total 21400 ASEC			32,038	45,747	-13,709
	21500 SERV A POZOS		65 MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	Adquisiciones	0	325
Perforación		0		1,995	-1,995	
7A GESTION DE ACTIVOS		Obras	6,664	4,344	2,320	
		Sueldos Salarios	10,043	9,481	562	
		Adquisiciones	60	62	-2	
		Otros	312	306	6	
Total 21500 SERV A POZOS		17,079	16,513	566		
21600 PERF A CONTRATO	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	5,416	5,286	130	
		Adquisiciones	45	45	0	
		Otros	607	276	331	
Total 21600 PERF A CONTRATO		6,068	5,607	461		
Total general		146,754	161,829	-15,074		

Sueldos y Salarios incluye los renglones:

301 Sueldos y salarios
 330 Indemnizaciones
 332 Previsión Social
 33 Incentivos y compensaciones
 336 Impuesto sobre nómina

Adquisiciones
 302 Adquisición de materiales
 318 Adquisición bienes muebles e inmuebles

Fletes y acarreo
 318 Fletes y acarreo

El mayor incremento se ve reflejado en el Programa 60 Seguridad para guiones del gasto de Adquisiciones Perforación.

En el Programa 7A Gestión de Activos de Administración y Finanzas, existe un incremento en el adecuado para sueldos y salarios, adquisiciones, fletes y arrendamientos y otros siendo el más representativo el incremento para sueldos y salarios, en este mismo Programa existe un decremento con respecto al original en el guión del gasto por obras.

Investigación y Desarrollo

308 Investigación y Desarrollo IMP
 309 Investigación y Desarrollo por terceros

Perforación

314 Servicio de apoyo a la Perforación
 316 Transporte material y equipo

Obras

310 Rehabilitación, modificación

Otros

325 Otros ingresos de inversión
 329 Viáticos

FALLA DE ORIGEN

143

Región Sur

Justificación de los Proyectos objeto de seguimiento, 2001

Gerencia de Perforación y Mantenimiento de Pozos División Sur, Proyecto Perforación Sur

Proyecto Perforación Sur	Presupuesto		Ejercicio	Diferencias	Porcentaje de cumplimiento	Justificación al subejercicio o sobreejercicio
	anual	ene-jun	ene-jun	ene-jun	ene-jun	
Operacionales	161,829	66,091	78,342	12,251	118.5%	
54 MANTTO. DE PLATAFORMAS Y EQUIPOS	161,829 C4 ←	66,091 C4 ←	78,342 C4	304	304	Pago de facturas a compañía Hydrolex por concepto de refaccionamiento afectando el ejercicio 2001 (ITS)
60 SEGURIDAD INDUSTRIAL	25,000	5,988	5,373	-616	89.7%	trabajos realizados pendientes de facturación (diversas compañías)
65 MANTTO. DE PLATAFORMAS Y EQUIPOS	6,664	4,472	4,870	398	108.9%	Facturación recibida con mayor oportunidad por parte de los terceros
67 MANTTO. DE INFRAESTRUCTURA DE SERVICIOS GRALES.	12,119	4,499	9,042	4,544	201.0%	Mantenimiento a los equipos de cómputo y periféricos para asegurar su buen funcionamiento
71 CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN	2,000	348	159	-189	45.7%	En espera de la facturación de la Cia Cominsa
7A GESTIÓN DE ACTIVOS	116,046	50,784	58,594	7,810	115.4%	Sobrejercicio derivado de la necesidad adicional para cubrir el costo de la mano de obra
Total	161,829	66,091	78,342	12,251	118.5%	IV 3 - 0

144

⊕

⊕

6/6

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Se observa en este formato que las justificaciones son elaboradas a nivel Programa del Presupuesto Total de la Gerencia, no realizándose justificaciones por departamento específicamente el Programa 7A que incluye todos los departamento no se identifican las justificaciones de cada uno de ellos.

No se da a conocer cuáles podrían ser las repercusiones que se podrían tener en el futuro por el sobre ejercicio o sub ejercicio del mes, tampoco existe un mecanismo que permita llevar una historia de las variaciones presupuéstales a lo largo de los meses.

OBJETIVOS UPMP,D.S. – ÁREA DE PRESUPUESTOS

De la Gerencia

Proveer servicios de perforación, terminación y reparación de pozos con estándares a nivel mundial, a través del aprovechamiento óptimo de los recursos humanos, materiales y financieros para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes; y de este modo coadyuvar a fortalecer la economía del país y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los mexicanos.

Del Área de Presupuestos

Analizar la operación del presupuesto, y establecer controles que permitan medir la eficiencia en el proceso de presupuestación en este periodo.

Establecer procedimientos operativos y de control para el seguimiento del presupuesto así como la generación y consolidación de la información financiera de la Gerencia de Perforación División Sur.

INTERRELACIÓN DE OBJETIVOS

Existe una congruencia entre unos y otros ya que para la Gerencia es importante el aprovechamiento óptimo de los recursos financieros y este es uno de los objetivos principales del área de Presupuestos, ya que al emitir informes objetivos y oportunos permite que la Gerencia aproveche al máximos los recursos con lo que cuenta para desempeñar su actividad .

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANÁLISIS ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE PRESUPUESTOS

Dentro de la estructura orgánica del área de Recursos Financieros (A -1) se tienen autorizadas 1 plaza de nivel 37 del Jefe del área y 2 plazas niveles 33 y 31 para analistas de Presupuestos, sin embargo existe una persona más que se encuentran realizando funciones dentro de Presupuestos y que no corresponde estructuralmente a ella, el jefe del área aclaró que está persona tiene asignada funciones para fortalecer la estructura autorizada ya que es muy escasa para el trabajo que se desempeña , por lo que se fortalece con una persona más que pertenece orgánicamente al área de Recursos financieros mas no a la de Presupuestos.

En la revisión de la estructura funcional se comprobó que se encuentran definidas las cadenas de mando, los niveles de mando y responsabilidad, ya que los analistas reportan al jefe del área y este a su vez al responsable de Recursos Financieros por lo que los niveles de mando y responsabilidad fluyen en forma descendente.

Del estudio de la organización, podemos concluir que el área de Presupuestos cuenta con los recursos financieros, tecnológicos necesarios para realizar su función pero no cuenta con el personal autorizado suficiente ya que se dispone de una persona de otra área para realizar funciones propias de presupuestos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



GERENCIA DE PERFORACIÓN Y MANTENIMIENTO DE POZOS, DIVISIÓN SUR

SEGUIMIENTO FINANCIERO OPERACIONALES DE INVERSIÓN, JUNIO 2001

ACTIVO	POA	VER 3 E1 7		DEVENGADO	COMPROMETIDOS	DESVIACIÓN
	ANUAL	ANUAL	ENE-JUN	ENER-JUN	SAP	ENER-JUN
54 MTTO. INFRAESTRUCTURA	0	0	0	304	0	-304
60 SEGURIDAD	10,290	25,000	5,988	5,373	4,541	616
65 MTTO. EQUIPOS	6,664	6,664	4,472	4,870	1,177	-398
67 MTTO. INFRAESTRUCTURA	12,857	12,119	4,499	9,042	30	-4,544
71 CAPACITACION	2,000	2,000	348	159	0	189
7A GESTION DE ACTIVOS	114,944	116,046	50,784	58,594	446	-7,810
DIVISIÓN SUR	146,754	161,829	66,091	78,342	6,194	-12,252

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

147

En esta cédula se muestra el estado del ejercicio del Presupuesto exclusivo de la División a nivel Programa, se observa que existe un sobre ejercicio en el Programa 7A Gestión de activos de todo la División por \$7,810.00 siendo la más alta variación de todos lo Programas y coincidiendo el total de la variación de todos los Programas con la variación de \$12,252.00 presentado en la cédula IV 1.1



GERENCIA DE PERFORACIÓN Y MANTENIMIENTO DE POZOS, DIVISIÓN SUR
SEGUIMIENTO FINANCIERO OPERACIONALES DE INVERSIÓN, JUNIO 2001

ACTIVO	POA		ADECUACIÓN MAYO		DEVENGADO	COMPROMETID OS	DESVIACIÓN
	ANUAL	ENE-JUNIO	ANUAL	ENE-JUN	ENER-JUN	SAP	ENER-JUN
DIVISIÓN SUR	146,754	57,262	161,829	66,091	78,342	6,194	-12,252
COMALCALCO	100,002	46,350	78,087	54,226	62,762	142	-8,536
REFORMA	217,240	103,061	216,272	98,010	118,375	818	-20,365
CÁRDENAS	73,460	34,312	64,133	29,885	40,492	210	-10,608
FRONTERA (PID.DELTA DEL GRIJALVA)	338,165	140,442	338,165	82,976	76,653	3,683	6,323
CD. PEMEX	226,987	73,712	266,131	79,531	52,909	22	26,622
PEF	0	0	0	0	0	0	0
PID.CUENCA DE MACUSPANA	226,987	73,712	266,131	79,531	52,909	22	26,622
AGUA DULCE	110,953	50,445	128,090	62,859	76,850	2,413	-13,992
TOTAL OPERACIONALES	1,213,562	505,584	1,252,706	473,577	506,384	13,482	-32,807

Fuente: Sínpre G Versión 3 etapa 7
Extracción de Devengado Institucional Enero - Junio
Extracción de SAP-Sicopre 2-07-2001

En este reporte se presenta el estado del ejercicio presupuestal de toda la Gerencia de Perforación incluyendo las Unidades y Sectores Operativos, se muestra el presupuesto correspondiente al original (POA), el adecuado y el ejercicio del periodo Enero - Junio, asimismo se incluye las columna de comprometido como referencia y se muestra la variación existente en el periodo comparando el Presupuesto y el devengado, se observa que para la División existe una variación por \$12,252.00 como sobre ejercicio del periodo.

La desviación correspondiente a la División corresponde a la reportada en las justificaciones del periodo Enero - Junio

148

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

 GERENCIA DE PERFORACION Y MANTENIMIENTO DE POZOS, DIVISION SUR
EJERCICIO POR PROGRAMAS ENERO JUNIO 2001
COMPARACIÓN PRESUPUESTO ADECUADO VS DEVENGADO

CVE_DPTO	PROGRAMA	ADEC ENER JUN	DEV ENER JUN	Variación programa vs
21000 GERENCIA	7A GESTION DE ACTIVOS	859	1,113	-255
Total 21000		859	1,113	-255
21100 INGENIERIA	71 CAPACITACION	348	159	189
	7A GESTION DE ACTIVOS	5,614	6,205	-590
Total 21100		5,962	6,364	-402
21200 PROGR Y EVAL	7A GESTION DE ACTIVOS	5,705	6,465	-760
Total 21200		5,705	6,465	-760
21300 ADMON Y FZAS	67 MTTO. A LA INFRAESTRUCTURA	4,499	9,042	-4,544
	7A GESTION DE ACTIVOS	21,583	25,609	-4,026
Total 21300		26,081	34,651	-8,570
21400 ASEC	60 SEGURIDAD	5,988	5,373	616
	7A GESTION DE ACTIVOS	9,754	10,857	-1,103
Total 21400		15,743	16,230	-488
21500 SERV A POZOS	54 MTTO. EQUIPOS	0	304	-304
	65 MTTO. EQUIPOS	4,472	4,870	-398
	7A GESTION DE ACTIVOS	4,640	5,335	-695
Total 21500		9,111	10,508	-1,397
21600 PERF A CONTRATO	7A GESTION DE ACTIVOS	2,630	3,010	-380
Total 21600		2,630	3,010	-380
Total general		66,091	78,342	-12,252

En esta cédula se muestra la variación del presupuesto adecuado contra el devengado del periodo Enero - Junio a nivel de Departamento y Programa, se observa el común sobreejercicio en todos los departamento del Programa 7A siendo el más representativo el de la Subgerencia de Administración y Finanzas y el Programa 67 de la misma Subgerencia que ascienden a 8,570.00 de sobreejercicio del periodo.

149
 TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN



GERENCIA DE PERFORACION Y MANTENIMIENTO DE POZOS, DIVISION SUR
EJERCICIO POR PROGRAMAS ENERO JUNIO 2001
COMPARACIÓN PRESUPUESTO ADECUADO VS DEVENGADO POR GUIÓN DEL GASTO

02 416

CVE_DPTO	PROGRAMA	GUIÓN	ADEC	ADEC	DEV	VARIACION	VARIACION	
			ANUAL	ENE-JUN	ENE-JUN	ENE-JUN	ENER - DIC	
21000 GERENCIA	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	1,326	753	979	-226	346	
		Adquisiciones	30	4	0	4	30	
		Obras	1	1	1	0	0	
		Otros	476	100	133	-32	343	
Total 21000 GERENCIA			1,833	859	1,113	-255	720	
21100 INGENIERIA	71 CAPACITACION	Invest y Desa	2,000	348	159	189	1,841	
		Otros	0	0	0	0	0	
	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	11,412	5,505	6,078	-573	5,334	
		Adquisiciones	45	6	0	6	45	
		Invest y Desa	0	0	7	-7	-7	
		Otros	294	104	120	-16	174	
Total 21100 INGENIERIA			13,751	5,962	6,364	-402	7,387	
21200 PROG Y EVALU	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	11,871	5,662	6,432	-770	5,440	
		Adquisiciones	70	10	0	10	70	
		Otros	115	33	34	0	81	
Total 21200 PROG Y EVALU			12,056	5,705	6,465	-760	5,591	
21300 ADMON Y FZAS	67 MTTO INFRAEST	Obras	12,119	4,499	9,042	-4,544	3,077	
		7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	35,421	16,818	18,822	-2,004	16,599
			Adquisiciones	1,606	922	832	90	774
			Fletes y Arrend	127	36	52	-16	75
			Invest y Desa	6,283	1,941	1,835	106	4,447
			Perforación	366	366	2,300	-1,934	-1,934
			Obras	2,182	670	319	351	1,863
Otros	8,218	830	1,448	-618	6,770			
Total 21300 ADMON Y FZAS			66,322	26,081	34,651	-8,570	31,670	
21400 ASEC	60 SEGURIDAD	Adquisiciones	0	0	0	0	0	
		Invest y Desa	2,600	433	0	433	2,600	
		Perforación	19,734	4,964	4,973	-9	14,760	
		Otros	2,667	592	400	192	2,267	
		7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	19,428	9,440	10,491	-1,052	8,937
	Adquisiciones		100	14	60	-47	40	
			Perforación	361	109	84	25	277
		Otros	858	192	222	-30	637	
Total 21400 ASEC			45,747	15,743	16,230	-488	29,517	
21500 SERV A POZOS	54 MTTO DE EQUIPOS	Adquisiciones	0	0	304	-304	-304	
		65 MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	Adquisiciones	325	325	0	325	325
			Perforación	1,995	1,450	1,690	-240	305
			Obras	4,344	2,696	3,179	-483	1,164
	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	9,481	4,554	5,252	-698	4,229	
		Adquisiciones	62	10	2	8	60	
		Otros	306	75	80	-5	225	
Total 21500 SERV A POZOS			16,513	9,111	10,508	-1,397	6,004	
21600 PERF A CONTRATO	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	5,286	2,548	2,847	-299	2,439	
		Adquisiciones	45	6	0	6	45	
		Otros	276	76	163	-87	113	
Total 21600 PERF A CONTRATO			5,607	2,630	3,010	-380	2,597	
Total general			161,829	66,091	78,342	-12,252	83,486	

Esta cédula muestra a nivel departamento, programa y guión del gasto el Presupuesto original, adecuado y devengado del periodo mostrando la variación correspondiente al mes de Junio y al mes de Diciembre, se observa que la mayor variación se presenta en el Programa 7A de todos los departamentos y en el guión del gasto de Sueldos y Salarios siendo el más representativo el de la Subgerencia de Administración y Finanzas que también incluye del Programa 67 en el guión de obras.

150

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

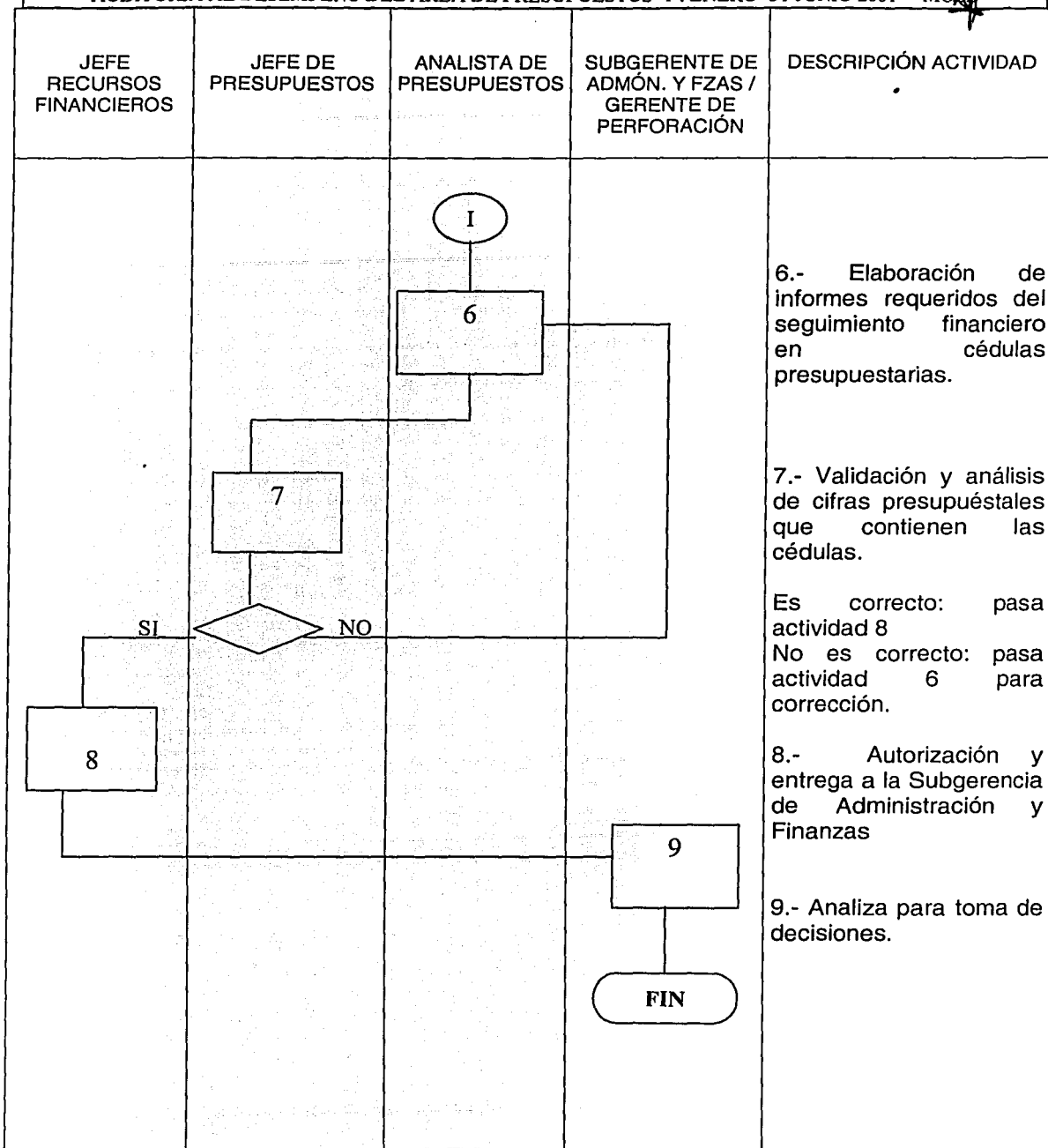
FLUJO DE OPERACIÓN PARA LA GENERACIÓN DE REPORTES

Descripción actividad	Realiza la actividad
1.- Solicitud de reportes para informar a la Gerencia sobre el seguimiento del presupuesto de determinado periodo	Jefe de Recursos Financieros
2.- Informar a los analistas sobre el requerimiento de información para preparar información de acuerdo a la solicitud	Jefe del área
3.- Generar información del Sistema sap relacionada con el devengado y comprometido a determinado periodo en archivos de extensión .TXT.	Analistas de Presupuestos
4.- La información es convertida a base de datos de Excel con el uso de herramientas de Excel (Macros)	Analista de Presupuestos
5.- Una vez que se obtiene la información, a través de herramientas de Excel (tablas dinámicas), se genera la información de acuerdo a la solicitud, por programas, renglón del gasto, posición financiera, etc	Analista de Presupuestos
6.- Elaboración de informes requeridos del seguimiento financiero en cédulas presupuestarias.	Analista de Presupuestos
7.- Validación y análisis de cifras presupuestales que contienen las cédulas.	Jefe del Área
8.- Autorización y entrega a la Subgerencia de Administración y Finanzas	Jefe del Área
9.- Analiza para toma de decisiones.	Subgerente de Administración y Finanzas Gerente de Perforación y Mantenimiento de Pozos.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

FLUJOGRAMA PARA LA OPERACIÓN DE LA GENERACIÓN DE REPORTES

JEFE RECURSOS FINANCIEROS	JEFE DE PRESUPUESTOS	ANALISTA DE PRESUPUESTOS	SUBGERENTE DE ADMÓN. Y FZAS / GERENTE DE PERFORACIÓN	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> 5[5] 5 --> I((I)) </pre>				<p>1.- Solicitud de reportes para informar a la Gerencia sobre el seguimiento del presupuesto de determinado periodo</p> <p>2.- Informar a los analistas sobre el requerimiento de información para preparar información de acuerdo a la solicitud</p> <p>3.- Generar información del Sistema sap relacionada con el devengado y comprometido a determinado periodo en archivos de extensión .TXT.</p> <p>4.- La información es convertida a base de datos de Excel con el uso de herramientas de Excel (Macros)</p> <p>5.- Una vez que se obtiene la información, a través de herramientas de Excel (tablas dinámicas), se genera la información de acuerdo a la solicitud, por programas, renglón del gasto, posición financiera, etc</p>




TESIS CON FALLA DE ORIGEN

La operación para la generación de reportes se ajusta a los procedimientos establecidos ya que la información es generada del sistema sap de acuerdo a los procedimientos de los manuales de operación , se hace uso además de herramientas de Excel que permiten agilizar el proceso y realizar los cálculos del seguimiento presupuestal en forma mas eficiente y permitiendo así la disminución de un margen de error al realizar los cálculos manualmente.

Por lo anterior, no existe una duplicidad de funciones en los procedimientos utilizados para la generación de reportes ya que el uso de herramientas de Excel avanzado como las Macros y tablas dinámicas permite agilizar el proceso en forma mecánica y no es necesario realizar los cálculos manualmente.

El jefe del área es la responsable de verificar y validar las cifras presupuestales que contiene los informes generados del sistema sap y del uso del Excel por lo personal apropiado revisa las cifras correspondientes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FECHA: IV 30/08/02
 ELABORÓ: 

GERENCIA DE PERFORACION Y MANTENIMIENTO DE POZOS, DIVISION SUR
 AUDITORIA AL DESEMPEÑO DEL ÁREA DE PRESUPUESTOS
 CONCENTRADO INDICADORES: PRESUPUESTO / DEVENGADO ENERO - JUNIO

CVE_DPTO	PROGRAMA	GUION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	ENE-JUN
			%	%	%	%	%	%	%
21000 GERENCIA	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	100	100	100	183	184	190	130.6
		Adquisiciones	0	0	0	0	0	0	0.0
		Obras	0	0	100	0	0	0	100.0
		Otros	100	100	100	4.096	29	48	132.4
Total 21000 GERENCIA			100	100	100	248	163	146	129.7
21100 INGENIERIA	71 CAPACITACION	Invest y Desa	0	0	100	0	0	86	45.7
		Otros	0	0	0	0	0	0	0.0
	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	100	100	100	137	106	120	110.4
		Adquisiciones	0	0	0	0	0	0	0.0
		Invest y Desa	0	0	0	0	0	0	0.0
97	Invest y Desa	100	100	100	81	34	57	115.7	
Total 21100 INGENIERIA			100	100	100	135	92	114	106.7
21200 PROG Y EVALU	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	100	100	100	149	103	128	113.6
		Adquisiciones	0	0	0	0	0	0	0.0
		Otros	0	100	100	139	78	96	100.9
Total 21200 PROG Y EVALU			100	100	100	149	103	127	113.3
21300 ADMON Y FZAS	67 MITO INFRAEST	Obras	0	100	100	100	481	301	201.0
		Otros	100	100	100	140	110	124	111.9
	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	98	0	100	100	44	0	90.3
		Fletes y Arrend	0	100	100	100	612	209	145.7
		Invest y Desa	0	0	100	78	50	154	94.5
		Perforación	0	100	100	0	0	0	628.4
		Obras	100	100	100	0	41	26	47.7
Otros	100	100	100	35	138	432	174.4		
Total 21300 ADMON Y FZAS			100	100	100	112	170	207	132.9
21400 ASEC	60 SEGURIDAD	Adquisiciones	0	0	0	0	0	0	0.0
		Invest y Desa	0	0	0	0	0	0	0.0
		Perforación	0	0	100	14	158	11	100.2
		Otros	0	0	100	0	0	0	67.5
	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	100	100	100	144	107	117	111.1
		Adquisiciones	0	0	0	0	726	233	442.5
		Perforación	0	0	100	0	0	0	76.9
Total 21400 ASEC			100	100	100	114	142	54	103.1
21500 SERV A POZOS	54 MITO DE EQUIPOS	Adquisiciones	0	0	0	0	0	0	0.0
		Perforación	0	0	0	0	0	0	0.0
		Obras	0	0	0	0	0	0	0.0
	65 MANTENIMIENTO DE EQUIP	Adquisiciones	0	0	0	0	0	0	0.0
		Perforación	0	0	100	0	47	0	115.5
	7A GESTION DE ACTIVOS	Obras	0	100	100	0	240	0	117.9
		Sueldos Salarios	100	100	100	147	120	125	115.3
Total 21500 SERV A POZOS			100	100	100	96	98	120	106.8
21600 PERF A CONTRATO	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	100	100	100	228	150	75	115.3
		Adquisiciones	0	0	0	148	104	119	111.7
		Otros	100	100	100	138	447	298	213.9
Total 21600 PERF A CONTRATO			100	100	100	147	112	127	114.5
Total general			100	100	100	128	144	129	118.5

En este reporte se puede observar al concentrado de la aplicación del indicador conociendo así las variaciones mes a mes del ejercicio del Presupuesto, se coincide con la variación presentada en el reporte de Justificaciones al mes de Junio.

II-4


Sueldos y Salarios Incluye los renglones:
 301 Sueldos y salarios
 330 Indemnizaciones
 332 Previsión Social
 33 Incentivos y compensaciones
 336 Impuesto sobre nómina

Investigación y Desarrollo
 308 Investigación y Desarrollo IMP
 309 Investigación y Desarrollo por terceros

Adquisiciones
 302 Adquisición de materiales
 318 Adquisición bienes muebles e inmuebles

Perforación
 314 Servicio de apoyo a la Perforación
 315 Transporte material y equipo

Fletes y acarreo
 318 Fletes y acarreo

Obras
 310 Rehabilitación, modificación

Otros
 325 Otros Ingresos de inversión
 329 Váticos

155

FALLA DE ORIGEN
 TFPIS CON

IV 3.1
 FECHA: 30/08/02
 ELABORÓ: MCB

GERENCIA DE PERFORACION Y MANTENIMIENTO DE POZOS, DIVISION SUR
 AUDITORIA AL DESEMPEÑO DEL ÁREA DE PRESUPUESTOS
 PLICACIÓN DE INDICADOR POR DPTO Y PROGRAMA : PRESUPUESTO/ DEVENGADO ENERO - JUNI

CVE_DPTO	PROGRAMA	GUION	ADEC	DEV	VARIACION	INDICADOR
			ENE-JUN	ENE-JUN	ENE-JUN	ENE-JUN
21000 GERENCIA	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	753	979	-226	130.0%
		Adquisiciones	4	0	4	0.0%
		Obras	1	1	0	100.0%
		Otros	100	133	-32	132.4%
Total 21000 GERENCIA			859	1,113	-255	129.7%
21100 INGENIERIA	71 CAPACITACION	Invest y Desa	348	159	189	45.7%
	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	5,505	6,078	-573	110.4%
		Adquisiciones	6	0	6	0.0%
		Invest y Desa	0	7	-7	0.0%
Total 21100 INGENIERIA			5,962	6,364	-402	106.7%
21200 PROG Y EVALU	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	5,662	6,432	-770	113.6%
		Adquisiciones	10	0	10	0.0%
		Otros	33	34	0	100.9%
Total 21200 PROG Y EVALU			5,705	6,465	-760	113.3%
21300 ADMON Y FZAS	67 MTTO INFRAEST	Obras	4,499	9,042	-4,544	201.0%
		7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	16,818	18,822	-2,004
	7A GESTION DE ACTIVOS	Adquisiciones	922	832	90	90.3%
		Fletes y Arrend	36	52	-16	145.7%
		Invest y Desa	1,941	1,835	106	94.5%
		Perforación	366	2,300	-1,934	628.4%
		Obras	670	319	351	47.7%
Otros	830	1,448	-618	174.4%		
Total 21300 ADMON Y FZAS			26,081	34,651	-8,570	132.9%
21400 ASEC	60 SEGURIDAD	Invest y Desa	433	0	433	0.0%
		Perforación	4,964	4,973	-9	100.2%
		Otros	592	400	192	67.5%
	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	9,440	10,491	-1,052	111.1%
		Adquisiciones	14	60	-47	442.5%
		Perforación	109	84	25	76.9%
		Otros	192	222	-30	115.6%
Total 21400 ASEC			15,743	16,230	-488	103.1%
21500 SERV A POZOS	54 MTTO DE EQUIPOS	Adquisiciones	0	304	-304	0.0%
		65 MANTENIMIENTO DE EQUIP	Adquisiciones	325	0	325
	7A GESTION DE ACTIVOS	Perforación	1,450	1,690	-240	116.5%
		Obras	2,696	3,179	-483	117.9%
		Sueldos Salarios	4,554	5,252	-698	115.3%
	7A GESTION DE ACTIVOS	Adquisiciones	10	2	8	23.5%
		Otros	75	80	-5	106.8%
Total 21500 SERV A POZOS			9,111	10,508	-1,397	115.3%
21600 PERF A CONTRATO	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	2,548	2,847	-299	111.7%
		Adquisiciones	6	0	6	0.0%
		Otros	76	163	-87	213.9%
Total 21600 PERF A CONTRATO			2,630	3,010	-380	114.5%
Total general			66,091	78,342	-12,252	118.5%

Este reporte presenta las variaciones del periodo Enero - Junio coincidiendo con la variación de 18.5% sobreejercido de las justificaciones del periodo.

IV 1.1

156

FALLA DE ORIGEN
 TTP:ciq CON

FECHA: 30/08/02
ELABORÓ:

GERENCIA DE PERFORACION Y MANTENIMIENTO DE POZOS, DIVISION SUR
AUDITORIA AL DESEMPEÑO DEL ÁREA DE PRESUPUESTOS
APLICACIÓN DE INDICADOR POR GUIÓN CALENDARIZADO: PRESUPUESTO / DEVENGADO

CYLE_DPTO	PROGRAMA	GUIÓN	ENE			FEB			MAR			ABR			MAY			JUN			TOTALES ENERO-JUN			
			PROGRAMA	DEVENG	%	PROGRAMA	DEVENG	%	PROGRAMA	DEVENG	%	PROGRAMA	DEVENG	%	PROGRAMA	DEVENG	%	PROGRAMA	DEVENG	%	PROGRAMA	DEVENG	%	
21000 GERENCIA	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	152	152	100	174	174	100	143	143	100	86	161	183	88	182	184	68	160	190	753	879	130.0	
		Adquisiciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	4	0	0.0	
		Obras	0	0	0	0	0	0	0	1	1	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
Total 21000 GERENCIA			152	152	100	174	174	100	143	143	100	86	161	183	90	222	248	101	160	190	757	879	132.7	
21100 INGENIERIA	71 CAPACITACION	Invest y Desa	0	0	0	0	0	0	5	5	100	0	0	0	183	0	0	0	183	154	85	348	159.7	
		Obras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0	
		Otras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
21100 INGENIERIA	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	889	889	100	979	979	100	956	956	100	939	1,241	137	909	954	106	939	1,096	1,029	5,505	6,078	110.0	
		Adquisiciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0	
		Obras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0	
Total 21100 INGENIERIA			889	889	100	979	979	100	956	956	100	939	1,241	137	909	954	106	939	1,096	1,029	5,505	6,078	110.0	
21200 PROG Y EVALU	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	938	938	100	910	910	100	965	965	100	999	1,428	149	963	991	103	970	1,234	1,272	5,705	6,485	113.3	
		Adquisiciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0	
		Obras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0	
Total 21200 PROG Y EVALU			938	938	100	910	910	100	965	965	100	999	1,428	149	963	991	103	970	1,234	1,272	5,705	6,485	113.3	
21300 ADMON Y FZAS	7A MITO INFRAEST	Obras	2,854	2,854	100	2,776	2,776	100	3,039	3,039	100	2,727	3,819	140	2,727	2,991	110	2,727	3,383	1,248	16,818	18,852	111.9	
		Sueldos Salarios	738	722	98	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
		Adquisiciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0
21300 ADMON Y FZAS	87 MITO INFRAEST	Invest y Desa	0	0	0	0	0	0	367	367	100	673	526	78	429	214	50	472	728	1,544	1,941	1,835	94.9	
		Obras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0	
		Otras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0	
Total 21300 ADMON Y FZAS			3,770	3,754	100	3,159	3,159	100	4,748	4,732	100	5,610	6,287	112	4,131	7,030	170	4,667	6,979	2,077	26,081	24,631	132.9	
21400 ASEC	80 SEGURIDAD	Adquisiciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0	
		Invest y Desa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0	
		Obras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0	
21400 ASEC	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	1,582	1,582	100	1,566	1,566	100	1,682	1,682	100	1,537	2,211	144	1,537	1,648	107	1,537	1,805	1,171	9,442	10,491	111.1	
		Adquisiciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0	
		Obras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0	
Total 21400 ASEC			1,582	1,582	100	1,566	1,566	100	1,682	1,682	100	1,537	2,211	144	1,537	1,648	107	1,537	1,805	1,171	9,442	10,491	111.1	
21500 SERV A POZOS	54 MITO DE EQUIPOS	Adquisiciones	1,899	1,899	100	1,872	1,872	100	2,641	2,641	100	2,039	2,319	114	4,344	6,258	145	3,908	1,890	1,890	15,748	16,298	103.1	
		Perforacion	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0	
		Obras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0	
21500 SERV A POZOS	85 MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	Adquisiciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0	
		Perforacion	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0	
		Obras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0	
Total 21500 SERV A POZOS			1,899	1,899	100	1,872	1,872	100	2,641	2,641	100	2,039	2,319	114	4,344	6,258	145	3,908	1,890	1,890	15,748	16,298	103.1	
21600 PERF A CONTRATO	7A GESTION DE ACTIVOS	Sueldos Salarios	751	751	100	1,187	1,187	100	3,052	3,052	100	772	1,781	228	1,647	2,475	150	1,703	1,247	75	9,111	10,508	115.3	
		Adquisiciones	402	402	100	454	454	100	421	421	100	421	623	148	421	438	104	421	502	119	2,447	2,847	117.1	
		Obras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0	
Total 21600 PERF A CONTRATO			1,153	1,153	100	1,641	1,641	100	3,473	3,473	100	1,193	2,404	276	2,068	2,913	154	1,703	1,247	75	11,558	13,355	115.5	
Total general			8,819	8,503	100	8,434	8,434	100	13,026	13,043	100	10,834	13,897	128	12,744	18,362	144	12,531	16,103	129	66,091	78,342	118.8	

100

IV 3.1
←

Los porcentajes del 100% correspondiente a los meses de Enero, Febrero y Marzo se debe a que en la adecuación Presupuestal efectuada en Abril se protegió lo ya ejercido para el primer trimestre.

En lo correspondiente a los porcentajes de cumplimiento del mes de Abril se observa que existió un sobrejercicio del 28% y se encuentra principalmente en los renglones de Sueldos y Salarios. En el Programa 7A de la Subgerencia de Administración y Finanzas existe un subejercicio por 22% que no se devengó en renglones de Investigación y Desarrollo y 65% no devengado en otros renglones.

Referente al mes de Mayo existe un sobrejercicio del 44% existiendo el mayor porcentaje en la Subgerencia de Administración y Finanzas con un 70% ejercido de más en este mes. Los renglones sobrejercidos corresponden a obras del Programa 67 y del Programa 7A los renglones correspondiente al guión de Sueldos y Salarios, fletes y arrendamientos.

Para el mes de Junio existe un sobrejercicio de 29% representando el mayor porcentaje de variación la Subgerencia de Administración y Finanzas con 107% ejercido de más que corresponde al renglón de obras del Programa 67 y del Programa 7A a los renglones de sueldos y salarios, Investigacion y Desarrollo y otros gastos de inversión.

TESTS CON FALLA DE ORIGEN

En los reportes que actualmente genera el área se da a conocer el programa presupuestal con el devengado institucional del periodo Enero – Junio así como su correspondiente variación del periodo presentándose a nivel Unidad/ Sector, por Departamento, por Programas y por guión del gasto, de esta forma se conoce la variación del ejercicio presupuestado contra el ejercido Enero – Junio, no se da a conocer las variaciones calendarizadas del periodo que se presenta.

Sin embargo a través del análisis de las cédulas que muestran la aplicación de indicador de Presupuesto: Presupuesto / Devengado es posible conocer el porcentaje de subejercicio o sobre ejercicio mes a mes identificándolo por Departamento, Programa o guión del gasto. A través de la información que presenta esta cédula es posible ir concentrando las variaciones del presupuesto por mes e ir conociendo el comportamiento del presupuesto a lo largo de un año que permitan en su momento analizarlo y proveer información para la toma de decisiones en la Gerencia.

TRFCS CON
FALLA DE ORIGEN

OBSERVACIONES	RECOMENDACIONES
I-1 1.- Se observa que en el Manual de Organización de la Subgerencia de Administración y Finanzas se encuentran las funciones de la Superintendencia de Recursos Financieros incluyendo todas sus áreas sin especificar las correspondientes a cada una de ellas.	1.- Se recomienda elaborar Manual de Organización propio del área de Recursos Financieros que especifique las funciones de las áreas de Presupuestos, Contabilidad y Tesorería.
I-1 2.- Se observa que se cuenta con Manuales de Procedimientos que no fueron autorizados por la Unidad de Perforación y Mantenimiento de Pozos.	2.- Se recomienda adecuar los Manuales de Procedimientos a la Unidad de Perforación y Mantenimiento de Pozos con su correspondiente autorización .
C-5 3.- Las licencias del personal que existen en el área para la carga y consulta de las diferentes versiones de Presupuesto de la División no son suficientes para la carga de trabajo principalmente en las adecuaciones y anteproyecto del presupuesto.	3.- Se recomienda solicitar a quien corresponda la ampliación de licencias para el Sistema Sinpre.
I-1 4.- La información del ejercicio del presupuesto se encuentra en base de datos de archivos de Excel.	4.- Es conveniente asegurarse que existe respaldo de toda la información que en su momento sea requerida.
II-4 5.- Las justificaciones a las variaciones de los Programas son presentadas a nivel Programa sin especificar lo correspondiente a cada departamento.	5.- Se recomienda implantar un sistema de control que permita llevar un historial de las variaciones del presupuesto de cada uno de los departamentos.
A-1 III 2 6.- Se encuentra una persona realizando funciones del área de Presupuesto que no se incluye en la estructura autorizada.	6.- Se recomienda justificar la necesidad de una plaza para el área que permita cubrir la carga de trabajo existente en el área.
I-1 7.- El área no hace uso de indicadores de presupuestos que permitan conocer las variaciones del presupuesto en forma objetiva a través de ellos.	7.- Se recomienda hacer uso de los indicadores de presupuestos .
IV-4 8.- No es posible analizar las variaciones a lo largo de un determinado periodo, no se analizan las causas, ni se sugieren medidas para evitar su recurrencia.	8.- Hacer uso de la información que se genera de la aplicación del indicador de presupuestos para sugerir medidas para periodos posteriores que permita tomar decisiones más objetivas en la Gerencia.

Gerente Divisional

Resultados de la revisión efectuada al área de Presupuestos

Gerencia de Perforación y Mantenimiento de Pozos, División Sur

Con base en el Plan de Negocios de Pemex Exploración y Producción (PEP), en Febrero de 1996, se inició el proceso para crear una Unidad que fuese autónoma en su administración, dedicada a la perforación y el mantenimiento de pozos.

De acuerdo a las directrices estratégicas del Plan de Negocios de PEMEX Exploración y Producción, el 24 de Septiembre de 1996 se presentó ante el H. consejo de Administración de PEMEX la estructura básica de la Unidad de Perforación y Mantenimiento de Pozos, cuyo objeto será la presentación de los servicios de Perforación, Reparación y el Mantenimiento de pozos petroleros, dentro de un marco de eficiencia y de costos competitivos.

En razón de lo anterior, mediante acuerdo PEP/47/98 de fecha 27 de Marzo de 1998, el Director General de PEMEX Exploración y Producción, autorizó la estructura organizacional de la Unidad de Perforación y Mantenimiento de Pozos, siendo sus niveles jerárquicos; Sede, Divisiones, Unidades y Sectores Operativos.

Esta estructura inició su aplicación a partir del 31 de Marzo de 1999, naciendo así la Unidad de Perforación y Mantenimiento de Pozos División Sur cuyo objetivo es: Proveer servicios de perforación, terminación y reparación de pozos con estándares a nivel mundial, a través del aprovechamiento óptimo de los recursos humanos, materiales y financieros para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes; y de este modo coadyuvar a fortalecer la economía del país y contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los mexicanos.

Para el logro de sus objetivos la Unidad de Perforación y Mantenimiento de Pozos, División Sur, cuenta con el área de Presupuestos perteneciente a la superintendencia de Recursos Financieros ubicada dentro de la subgerencia de Administración y Finanzas; las funciones para la que fue creada consisten en analizar la operación del presupuesto, establecer controles que permitan medir la eficiencia en el proceso de presupuestación a un periodo determinado y establecer procedimientos operativos y de control para el seguimiento del presupuesto, así mismo la generación y consolidación de la información financiera de la Gerencia.

Para cumplir con los objetivos tienen establecida las siguientes metas:

- 1.- Interactuar con las subgerencias, unidades y sectores para la integración del seguimiento presupuestal.
- 2.- Generar reportes semanales del seguimiento y control del ejercicio presupuestal.

En la Unidad de Perforación se cuenta con autorización para ejercer los siguientes programas operacionales :

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Programa 60 "Seguridad Industrial"

A través de este Programa se busca lograr el óptimo desarrollo de las actividades de Perforación y Mantenimiento de Pozos asegurando la integridad del personal y de las instalaciones de la División, asimismo observar las normas de seguridad nacionales e internacionales que le competen.

Programa 65 "Mantenimiento de equipos de perforación"

En este programa se enmarcan los diversos mantenimientos de conservación que Pemex efectúa a la infraestructura básica para explotación, dentro de esta se ubica el mantenimiento a los equipos que la Gerencia de Perforación y Mantenimiento de Pozos, División Sur, que utiliza en la intervención de Pozos petroleros.

Programa 67 "Mantenimiento a la infraestructura"

El objetivo de este programa es la conservación y mantenimiento de la infraestructura de bienes muebles e inmuebles diferentes a los de la infraestructura básica (equipos de perforación).

Programa 7 A "Gestión de activos"

El objetivo de este programa es administrar, coordinar, organizar, integrar y controlar todos los recursos humanos, materiales, y financieros de una manera eficiente.

Programa 71 "Capacitación"

Este programa pretende introducir al personal en un proceso de enseñanza – aprendizaje que le permita mejorar las actividades y aptitudes encausando un incremento en la productividad de la empresa.

OBJETIVO DE LA AUDITORIA

Derivado de la importancia de la función del área de Presupuestos, el objetivo de la auditoria consistió en Evaluar el desempeño del área de presupuesto correspondiente al Programa 7A "Gestión de Activos" y analizar los indicadores de gestión financiera de Presupuestos de la Gerencia de Perforación y Mantenimiento de Pozos, División Sur con el fin de conocer si estos nos muestran información veraz y oportuna para la toma de decisiones de la Gerencia .

Para el desarrollo de la auditoria se revisó la planeación, organización y ejecución de las funciones del área de Presupuestos, así mismo se revisó el ejercicio presupuestal de todos los programas que se incluyen en el presupuesto de la Gerencia correspondiente al periodo Enero –Junio 2001.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RECOMENDACIONES GENERALES

Las recomendaciones generales a las que se llegó después de la revisión, son las siguientes:

1.- Se recomienda elaborar manual de organización propio del área de Recursos Financieros que incluya las funciones específicas de las áreas de Presupuestos, Contabilidad y Tesorería, lo anterior debido a que actualmente se encuentran definidas las funciones dentro del Manual General de Administración y Finanzas, no especificándose las funciones para cada una de las áreas de Recursos Financieros.

2.- Actualizar y adecuar los Manuales de Procedimientos a la Unidad de Perforación y Mantenimiento de Pozos que sean aplicables al área de Presupuestos con su correspondiente autorización divisional, lo anterior debido a que actualmente se cuenta sólo con los manuales de Pemex Exploración y Producción, no existiendo propios para la unidad autónoma de Perforación.

3.- Solicitar a quien corresponda la ampliación de licencias para el Sistema SINPRE, lo anterior debido a que actualmente sólo se cuenta con dos licencias que no resultan suficientes, principalmente en la temporada de carga de anteproyecto y adecuaciones presupuestales.

4.- Es conveniente asegurarse que existe respaldo de toda la información que en su momento sea requerida, ya que de lo contrario podría suceder que se perdiera información de años pasados que todavía podría ser requerida para informes externos o internos a la empresa.

5.- Se recomienda implantar un sistema de control que permita llevar un historial de las variaciones del presupuesto de cada uno de los Departamentos, lo anterior debido a que actualmente no se tiene implementado un control de las variaciones en un periodo determinado.

6.- Se recomienda justificar la necesidad de una plaza para el área que permita cubrir la carga de trabajo existente en el área .

7.- Se recomienda hacer uso de los indicadores de presupuestos del Programa de Mejora al Desempeño de los Activos, que consiste en la utilización de un conjunto de indicadores que brindan información objetiva y cuantificada, permitiendo a los Subdirectores, Administradores de Activos y Gerentes Centrales y Regionales fijar la atención en las oportunidades que aporten mayor valor a la empresa.

8.- Es importante hacer uso de la información que se genera de la aplicación del indicador de presupuestos para sugerir medidas para periodos posteriores que permita tomar decisiones más objetivas en la Gerencia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RESULTADOS DE LA AUDITORIA

Después de haber revisado y evaluado el desempeño del área de Presupuestos, el cual ubica su función dentro del Programa 7A Gestión de activos, de la Gerencia de Perforación y Mantenimiento de Pozos, División sur, se obtuvieron los siguientes resultados.

- 1.- El área cuenta con los recursos financieros, tecnológicos y humanos para el desempeño de sus funciones; sin embargo es necesario solicitar la autorización de una plaza adicional para el área ya que actualmente se encuentra una persona desempeñando funciones dentro del área que no está autorizada dentro de la estructura prevista para la misma.
- 2.- El área de presupuestos genera información confiable del seguimiento presupuestal en forma semanal o en el tiempo que es requerido, la ejecución de estas actividades logra que se cumpla con el objetivo para la que fue creada.
- 3.- Actualmente se proporciona información del seguimiento financiero presupuestal con oportunidad y eficiencia a la Gerencia y otras instancias externas e internas de Pemex Exploración y Producción, sin embargo a la fecha no se hace uso de indicadores del desempeño que le permita adicionar información para la toma de decisiones.
- 4.- Existe un programa de Mejora del Desempeño de los activos que tiene ya definido indicadores de gestión para evaluar presupuesto, este podría ser aplicable a la información presupuestal de la Gerencia, es posible utilizar dichos indicadores que proporcionen información objetiva adicional a la que ya se proporciona a la Gerencia y otras instancias.
- 5.- Los indicadores de gestión de presupuestos son una herramienta adicional que permite evaluar del presupuesto, su análisis proporciona información para tener una visión en el futuro del comportamiento del presupuesto que a su vez permita eficientarlos.


C.P. María del Carmen Zenteno de Dios

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/EG/2003

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n. Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **María del Carmen Zenteno de Dios**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Auditoría toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Comité Académico del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A. José Pablo Javier Licea Alcazar	Presidente
M.A. Graciela Bribiesca Correa	Vocal
M.A. Humberto Loreda Romo	Vocal
Dr. Orestes Gamez Díaz	Vocal
Dr. Jorge Márquez Bueno	Secretario
M.A. Julio Alonso Iglesias	Suplente
Dr. Porfirio Mendizabal Cruz	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"Por mi raza hablará el espíritu"
Ciudad Universitaria, D.F., 28 de abril de 2003
El Coordinador del Programa

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN


Dr. Sergio Javier Jasso Villazul