

10622  
21



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTO DE GASTO  
PROGRAMABLE EN UNA INSTITUCION DE BANCA DE  
DESARROLLO (INAFIN)

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N :  
SERGIO MANUEL DUARTE CARDENAS  
ALEJANDRO OCHOA ALVARADO  
CARLOS CRUZ ROSALES

ASESOR: L.A.E. CELIA RODRIGUEZ CHAVEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

2003

A

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



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**



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

U. N. A. M.  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



**DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO**  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN  
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Propuesta de un Sistema de Presupuesto de Gasto Programable en una  
Institución de Banca de Desarrollo (Nafin)

que presenta el pasante: Sergio Manuel Duarte Cardenas  
con número de cuenta: 7105333-8 para obtener el título de :  
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

**ATENTAMENTE**  
**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 31 de marzo de 2003

PRESIDENTE	<u>L.A.E. Celia Rodríguez Chávez</u>	
VOCAL	<u>C.P. Daen Galindo Díaz</u>	
SECRETARIO	<u>L.A.E. Eva. Lilia Torres Reyes</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.C. Ma. de la Luz Ramos Espinosa</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.C. Carlos Pineda Muñoz</u>	

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.  
UNIDAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES - CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlan

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Propuesta de un Sistema de Presupuesto de Gasto Programable en una  
Institución de Banca de Desarrollo (Nafin)

que presenta el pasante: Alejandro Ochoa Alvarado  
con número de cuenta: 7117638-7 para obtener el título de :  
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

**A T E N T A M E N T E**

**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlan Izcalli, Méx. a 31 de marzo de 2003.

PRESIDENTE	<u>L.A.E. Celia Rodríguez Chávez</u>	
VOCAL	<u>C.P. Daan Galindo Díaz</u>	
SECRETARIO	<u>L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.C. Ma. de la Luz Ramos Espinosa</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.C. Carlos Pineda Muñoz</u>	

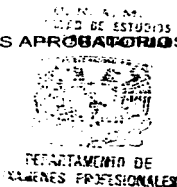
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

C



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



**DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO**  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijare,  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicarle a usted que revisamos la TESIS:

Propuesta de un Sistema de Presupuesto de Gasto Programático  
en una Institución de Banca de Desarrollo (Nafin)

que presenta el pasante: Carlos Cruz Rosales  
con número de cuenta: 7103446-3 para obtener el título de :  
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

**ATENTAMENTE**

**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 31 de marzo de 2003

PRESIDENTE	<u>L.A.E. Celia Rodríguez Chávez</u>	
VOCAL	<u>C.P. Daen Galindo Díaz</u>	
SECRETARIO	<u>L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.C. Ma. de la Luz Ramos Espinosa</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.C. Carlos Pineda Muñoz</u>	

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

D

A LA MEMORIA DE MI MADRE  
GUADALUPE CÁRDENAS

"Como un testimonio de su apoyo incondicional"

A MI PADRE  
IGNACIO DUARTE ALONZO

"Con gratitud"

A MIS QUERIDOS HERMANOS

"Un agradecimiento por su confianza"

A BETTY

"Por su impulso para este trabajo"

E

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO

Fuente del saber

A MI FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTILÁN

A LA L.A.E. CELIA RODRÍGUEZ CHÁVEZ

"Por su apoyo en la dirección de mi tesis"

F

TESIS CON  
TALLA DE ORIGEN



A MIS PADRES:

ALEJANDRO OCHOA (+)  
MARIA ALVARADO

"Por el apoyo que me brindaron y el ejemplo que me dieron para ser mejor, ya que no solo me dieron la vida sino también la formación que me permite andar erguido por la vida"

A MI ESPOSA E HIJA:

Ana Elena Camacho Rodríguez y  
Ana Elena Ochoa Camacho

"A las ANNIES por el apoyo recibido y su comprensión al privarlas del tiempo familiar, para concluir este proceso"

A MIS HERMANOS CUÑADOS Y  
SOBRINOS:

Luis, Guadalupe, María, Carmen,  
Jesús y Martín.  
Rubén, Víctor, Laura y Blanca.  
Mónica, Ivonne, Diana, Juan,  
Carlos, Leticia, Rubén, Fabián,  
Marlén, Alejandro, Paulina,  
Daniela, Miguel e Iván.

"Por el apoyo que me brindaron y la motivación que recibí para superarme y concluir este proceso"

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO,  
A MI ESCUELA, LA FACULTAD DE  
ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

Por haberme dado la oportunidad de  
obtener los conocimientos que me han  
permitido participar en la vida profesional  
como universitario.

**A LOS PROFESORES**

LAE Celia Rodríguez Chávez y  
C.P. Daén Galindo Díaz,

Por el apoyo recibido e impulso para  
culminar este proceso y especial  
reconocimiento por ser los pioneros de la  
Escuela Nacional de Estudios Superiores  
de Cuautitlán ENEP-C hoy Facultad de  
Estudios Superiores de Cuautitlán FES,  
centro de estudios del cual hemos  
egresado gran cantidad de mexicanos  
mejor preparados para emprender la vida  
en la mejora económica familiar y del  
país.

TESIS CON  
FIRMA DE ORIGEN

Con amor y agradecimiento a mis seres queridos:

Mis padres: Elías Cruz y Andrea Rosales.

Mi hermana Virginia,

Mi Esposa Martha Patricia,

Mi hijo Carlos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Con cariño y respeto a mi Escuela:

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

Con admiración y reconocimiento:

A todos mis maestros.

Con especial agradecimiento a mi profesora y guía:

L. A. E. Celia Rodríguez Chávez.

Atentamente,

Carlos Cruz Rosales

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## ÍNDICE

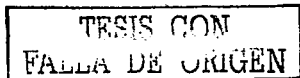
<b>OBJETIVOS</b>	4
<b>INTRODUCCIÓN</b>	5
<b>CAPÍTULO I. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN</b>	
1.1 Concepto de Administración	8
1.2 Concepto de Organización	13
1.3 Objetivos de la Organización	23
1.4 Áreas Funcionales de la Organización	25
<b>CAPÍTULO II. MARCO NORMATIVO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL GASTO PROGRAMABLE EN LA BANCA DE DESARROLLO</b>	
2.1 Normatividad Externa	33
2.2 Normatividad Interna	50
2.3 Políticas Operativas	51
2.4 Políticas Administrativas	52
2.5 Políticas de Control	53
<b>CAPÍTULO III. INTEGRACIÓN, AUTORIZACIÓN Y ASIGNACIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTO PROGRAMABLE</b>	
3.1 Integración del Proyecto de Presupuesto de Gasto Programable	54
3.2 Presentación al H. Consejo Directivo	56
3.3 Políticas para el Ejercicio del Gasto	57

#### **CAPÍTULO IV. CASO PRÁCTICO**

4.1 Antecedentes	76
4.2 Organigrama general	77
4.3 Investigación	88
4.4 Diagnóstico	90
4.5 Propuesta	93
4.6 Objetivos del Sistema de Gasto Programable	103

<b>CONCLUSIONES</b>	126
---------------------	-----

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	130
---------------------	-----



## **OBJETIVOS**

### **General**

Realizar con base en una investigación teórico-práctica, una propuesta para la creación de un Sistema de Presupuesto de Gasto Programable, para implantarse en una institución de Banca de Desarrollo.

### **Particulares**

a) Obtener con mayor oportunidad el presupuesto de gasto programable acorde con las disposiciones establecidas por el Gobierno Federal en materia de presupuestación y vigilancia de los recursos públicos.

b) Elaborar un análisis sobre los aspectos más relevantes del proceso de formulación y ejercicio del presupuesto del gasto programable, con la finalidad de establecer cuales son los lineamientos, secuencia funcional y puntos de control necesarios en la asignación de recursos.

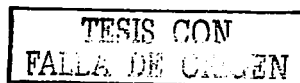
c) Estructurar con base al diagnóstico obtenido, una propuesta para la creación de un Sistema de Presupuesto de Gasto Programable en una institución de Banca de Desarrollo, que permita controlar y verificar aspectos tales como la suficiencia presupuestal, el cumplimiento de metas y regulaciones administrativas, contables y fiscales.

## **INTRODUCCIÓN**

Actualmente la institución financiera en que laboran los sustentantes está obligada por el marco jurídico correspondiente, a registrar todas sus operaciones de manera homogénea al sector económico al que pertenece, utilizando el Catálogo de Cuentas para Instituciones de Crédito que emite la Comisión Nacional Bancaria y de Valores; y por otro lado, al ser parte integrante de la Administración Pública Federal, debe reportar su gestión administrativa a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, registrando sus erogaciones con apego a las cuentas específicas establecidas en el Clasificador por Objeto del Gasto, para integrar al Presupuesto de Egresos de la Federación, el monto de los recursos humanos, materiales, servicios generales, tecnológicos y financieros requeridos en su función.

Dentro de las especificaciones que establece el Clasificador por Objeto del Gasto para el registro del gasto de la Administración Pública Federal, destacan las siguientes:

- Cuantificación del gasto público, a través de los capítulos respectivos, a efecto de facilitar la planeación e instrumentación de las decisiones de política económica y en particular, de la política fiscal.
- Identificación del gasto por su naturaleza económica: recursos humanos, materiales y financieros, necesarios para alcanzar los objetivos y las metas que se establezcan en la programación del presupuesto.
- Homologación para facilitar la cuantificación contable y financiera de los bienes y servicios que el Gobierno Federal requiere, como base para las etapas de presupuestación, control y evaluación del gasto público.





El Clasificador por Objeto del Gasto, es un marco de referencia obligado para las áreas de la administración pública, preocupadas por el desarrollo de sistemas de control presupuestario como herramienta que coadyuve a la administración de los recursos y al cumplimiento de las disposiciones oficiales para la racionalización del gasto y para la emisión oportuna de información a sus órganos internos de gobierno y a las autoridades hacendarias y de vigilancia.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público con la información presupuestal que le suministran las dependencias y entidades de la administración pública, alimenta el Sistema Integral de Información Presupuestal, herramienta macro que le permite detectar vicios y desviaciones al Presupuesto de Egresos de la Federación, además de mantener actualizada la información económica nacional, con reportes que a la manera de los estados financieros empresariales, permite conocer el avance del ejercicio del gasto público del país.

La práctica bancaria y financiera, así como la normatividad oficial aplicable en materia de presupuestación, adquisiciones y control del gasto en general, permiten conceptualizar al egresado de la licenciatura de administración, en el profesional apropiado para la elaboración y ejercicio del presupuesto en la Administración Pública, por lo que el tema de esta tesis pretende hacer una aportación a la disciplina.

## CAPÍTULO I

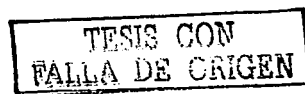
### IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Durante los últimos años en la sociedad y en particular en el mundo empresarial, se ha dado gran importancia al desarrollo de las ciencias de la administración. La proliferación de las instituciones donde se estudia esta disciplina ha llegado a tal grado que en México, el 20.6 por ciento de la población estudiantil de nivel superior y el 28 por ciento del nivel de postgrado, se localizan en las escuelas de contaduría y administración. El hecho de que 105,000 estudiantes mexicanos se conviertan en profesionales del área administrativa en los próximos años, puede significar un hecho promisorio para el país, o bien un problema más.<sup>1</sup>

La profesionalización del administrador se ha visto más en términos funcionalistas que bajo una perspectiva auténticamente universitaria. Al igual que otras carreras, la licenciatura en administración de empresas se fue sumiendo en la adopción acrítica de conceptos creados en y para otras culturas, de ahí su perfil eminentemente dependiente de las enseñanzas estadounidenses. Dicha dependencia, en términos absolutos, lleva implícita la aceptación de patrones de vida no sólo ajenos, sino incluso perjudiciales a las costumbres e intereses socio-económicos de los países latinoamericanos.

La idea de hacer este capítulo no es discutir el carácter de la administración como ciencia o como técnica, ni proponer un nuevo modelo de proceso administrativo, temas sobre los cuales grandes autores han escrito mucho. Se

<sup>1</sup> Anuario 2001: ANUIES. México, 2002, p. 59



pretende revisar los principales conceptos de administración ya que resultan aplicables integralmente para las actividades y funciones inherentes a la elaboración, ejercicio y control del presupuesto.

Quienes hemos elegido la administración como campo de ejercicio profesional debemos evocar sus definiciones, a fin de prever sus perspectivas y con base en ellas, comprometer nuestro trabajo diario, enfocándolo a la atención de las necesidades de nuestro país.

## 1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

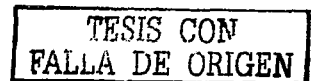
En el estudio de las Ciencias Naturales podemos encontrar leyes y teorías que reúnen circunstancias de certidumbre, pero la experiencia ha enseñado que algunas leyes y teorías, han tenido que ser modificadas con motivo de nuevos descubrimientos apoyados en la utilización de tecnología de punta. Y si esto acontece en lo que se refiere a las Ciencias Naturales, en las Ciencias Sociales aparece un ambiente menos estático y sumamente cambiante, así como una gran diversidad de criterios sobre definiciones acerca de causas y resultados relacionados. La Administración es una ciencia que se apoya en conductas humanas, es decir, es una ciencia social y por esto, desde la misma definición o explicación de la inestabilidad de patrones, el concepto el concepto por sí mismo produce infinidad de enfoques y una gama de definiciones.

Para Reyes Ponce, "Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia de las formas de estructurar y operar un organismo social".<sup>2</sup>

José Antonio Fernández Arenas, expresa que "Administración es una ciencia

---

<sup>2</sup> Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Empresas*. LIMUSA, México, 1998. p. 26.



social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano".<sup>3</sup>

Wilburg Jiménez Castro, nos hace partícipes de su definición: "Administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, y cuya aplicación a conjuntos humanos promete establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr".<sup>4</sup>

Uriel Vélez Kuri considera que "Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en la forma de estructurar y manejar un organismo social".<sup>5</sup>

Administrar es "crear y conservar un ambiente adecuado para que grupos de personas puedan trabajar eficiente y eficazmente en el logro de objetivos comunes".<sup>6</sup>

Christopher O. Hood en su libro "Los Alcances de la Administración Pública", estima que para el perfeccionamiento de la aplicación de los conocimientos administrativos debemos pensar, para intentar lograrlo, como sería la "Administración Perfecta", agregando que ésta es: "Una condición en la cual los elementos externos de la disponibilidad de recursos y la aceptabilidad política se combinan con la "Administración", para producir la ejecución perfecta de las políticas. O sea que deben combinarse los factores externos como recursos materiales limitados, objetivos generales inequívocos y aceptación política de las políticas perseguidas, con los factores internos que se señalan en cinco condiciones principales y que son las siguientes:

<sup>3</sup> Fernández Arena, José Antonio; **El Proceso Administrativo**; Herrero, México, 1995, p. 73.

<sup>4</sup> Jiménez de Castro, Wilburg; **Introducción al estudio de la Teoría Administrativa**; FCE, México, 1992, p. 42.

<sup>5</sup> Vélez Kuri, Uriel; **Administración**; Trillas, México, 1990, p. 17.

<sup>6</sup> Koontz, Harold y Cyril O'Donell; **Elementos de administración moderna**; McGraw-Hill, México, 1995, p.

22.



1) La primera condición se sobrepone ligeramente con las condiciones "externas" de la Administración perfecta, y es que el sistema administrativo tiene que ser unitario, como un enorme ejército con una línea única de autoridad. Esto se debe a que cualquier conflicto de autoridad podría debilitar potencialmente el control administrativo. Dos de las condiciones de Rule para la supervisión total son similares a ésta: él necesita un sistema único de supervisión de control que abarque a todos, y que toda la información se encuentre en un punto único, para evitar la compartimentalización del sistema.

2) La segunda condición se puede tomar directamente de Rule: Las normas o reglas que pone en vigor el sistema tendrían que ser uniformes. Aunque el sistema administrativo fuera unitario, los objetivos de diversas subunidades no lo serían necesariamente y de esta manera se deben tener objetivos "establecidos" y uniformes: también deben ser claramente accesibles para los funcionarios, aunque se mantengan en secreto para población en general.

3) En tercer lugar, no basta con tener objetivos claros y autorizados se deben poner en práctica. Existen dos condiciones posibles que podrían constituir el vínculo entre los objetivos y su ejecución. Una de ellas es la de suponer que no habrá oposición a las órdenes en ningún punto del sistema administrativo, o sea que habrá obediencia perfecta. Por otra parte podría dar margen a cierta oposición en el sistema y a pesar de ello lograr una ejecución perfecta asumiendo el control administrativo perfecto. Rule supone que toda acción del individuo se podría escrutar y registrar y que cualquier desobediencia podría castigarse o prevenirse.

4) Aunque para la tercera condición de Administración perfecta se haga la primera de las dos suposiciones posibles, sería necesario una cuarta condición. Aun cuando opere obediencia perfecta en el sistema, ella no sería suficiente todavía para tener claros los objetivos y para que las órdenes se obedecieran rápidamente si éstas estuvieran mal dirigidas en cierto modo, y así, una versión de la suposición de Rule acerca de la información y comunicación perfectas se tendría que aplicar aún.

Se necesitaría que hubiera una coordinación perfecta entre las unidades administrativas, información perfecta respecto a la situación existente y la capacidad de especificar las teorías o el contenido de las órdenes de manera clara.

5) Por último, todas las condiciones anteriores no serían suficientes a menos de que hubiera tiempo disponible para poner en juego los recursos administrativos. Rule no incluye esta condición explícitamente en sus condiciones de una sociedad de supervisión total, aunque desde luego está implícita. Nuestra quinta condición por tanto, sería la ausencia de presión del tiempo.<sup>7</sup>

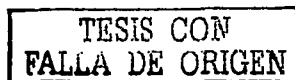
Aún con la existencia de una gran diversidad de definiciones, la noción de lo que es administrar se encuentra fija en los que por la práctica o con la teoría han tratado principios de esta disciplina. Para los autores de la presente tesis, lo anterior les induce a concluir que *Administración es la ciencia que con reglas, principios y conocimientos generales busca coordinar recursos materiales, humanos y técnicos, mediante el amplio proceso de planear, organizar, dirigir y controlar, constituyendo un sistema abierto para obtener la mayor eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos.*

Las reglas generales ampliamente aceptadas como premisa fundamental para la existencia aceptable de administración, son: **División del Trabajo, Autoridad-Responsabilidad, Unidad de Mando, Unidad de Dirección, Comunicación permanente, coordinación** y el tomar en cuenta los factores externos que tengan influencia en el sistema administrativo.

La función administrativa inicial que es la planeación, contempla la fijación de objetivos a alcanzar, el análisis de las diferentes alternativas, la determinación de los planes a largo y corto plazo de acuerdo a su costo y ventajas que representen, elaboración de presupuestos, señalamiento de políticas y estrategias y, por último,

---

<sup>7</sup> Hood, Christopher C.: **Los Alcances de la Administración Pública**: EUDEBA, Argentina, 1990, pp. 58 y ss.



los procedimientos a seguir.

La organización engloba el agrupamiento de actividades, señalamiento de funciones, precisar la delegación de autoridad y su responsabilidad consecuente, señalar las jerarquías, las formas de comunicación, elaborar la estructura organizativa y la designación, conforme al análisis de puestos de los funcionarios, empleados y trabajadores. Las formas de estructuras básicas son la militar, la funcional y la de línea staff.

En cambio la dirección que es ya operativa, es fundamentalmente la toma de decisiones basadas en el mayor grado de utilidad de las mismas, en la comunicación, en la información, en la motivación, en el liderazgo, y conforme a las circunstancias internas y externas que se presenten.

Finalmente el control, supervisión constante, global y parcial de lo realizado, con apoyo en puntos de referencia que serán los objetivos a largo y corto plazo, así como los programas y presupuestos, para, posteriormente a la evaluación, modificar o reafirmar la manera de actuación.

La ciencia de la Administración, como toda ciencia nueva, por la necesidad de afirmarse como disciplina positiva, sufre al principio la atracción de las Ciencias más vecinas, hasta simplificar exageradamente su objeto e identificarse con ellas. Pero llega el día en que estas simplificaciones aparecen decididamente inadecuadas a la complejidad del objetivo estudiado, en el que se afirma lo específico de ese objeto. La administración ya ha pasado por esas etapas y es una Ciencia que cumple con su significado etimológico AD Y MINISTRARE, que es servir, proporcionando normas, principios y conocimientos para producir mayor eficacia en la utilización de los recursos humanos y materiales, tanto en la empresa Privada como en la cosa Pública, enseñándonos a planear, a organizar, a dirigir y a controlar.

## 1.2 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Explican Harold Koontz y Cyril O'Donell que para que un grupo de personas pueda trabajar efectivamente en la realización de ciertos propósitos, debe existir una estructura explícita de funciones. Este es el propósito de la función administrativa de la organización. Debe recordarse que para que un cargo o posición individual tenga razón de existir debe tener objetivos ciertos, un área clara de autoridad o autonomía, un concepto definido de sus obligaciones y un entendimiento de las relaciones de esta posición con otras con las que requiera coordinarse. Además, para hacerla completamente operativa, estos requisitos estructurales deben complementarse con el suministro de la información que requiera.<sup>8</sup>

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de vaguedad en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras. Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en el gobierno e incluso en toda actividad social inherente al ser humano. La función administrativa de organizar consiste básicamente en proyectar y mantener constantes estos sistemas de interactuación.

Para que se justifique y tenga sentido la existencia de cualquier cargo o posición individual se requiere:

- 1) Que tenga objetivos ciertos y precisos que son la tarea de la planeación;

---

<sup>8</sup> Koontz, Harold, et al. op cit. p. 131.





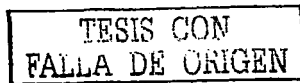
2) Que exista un concepto claro de los deberes o actividades que deba realizar;

3) Que haya precisión sobre el tramo de autoridad de cada puesto y nivel jerárquico. Además, para hacerlo completamente operante, debe establecerse cómo y dónde obtener la información básica que pueda requerir.

Es en este sentido, de estructura de funciones que se entiende una organización formal. Es dentro de este contexto que se puede afirmar que organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisar y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical hacia toda la estructura de la empresa. Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos, quién debe realizar determinada tarea y quién es responsable por determinados resultados: en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleje y promueva los objetivos establecidos.

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Debe notarse la forma un poco vaga con que muchos autores usan la palabra "organización". Algunos afirman que organización "incluye *todo* el comportamiento de *todos* los participantes". Otros la usan para significar el sistema total de relaciones sociales y culturales; otros incluso se refieren a una empresa tal como la Operadora Suburbia o a la Secretaría de la Defensa Nacional, como una "organización"; pero para la mayor parte de los administradores este término



significa una estructura formal y explícita de funciones o posiciones y en este sentido se entiende en este trabajo de tesis. Con toda seguridad, un profesional de administración considera que está organizando cuando establece este tipo de estructura.

George R. Therry y Stephen G. Franklin señalan que: "Organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo".<sup>9</sup> Como lo sugiere esta definición, la función organizadora de la administración reúne los recursos físicos y humanos en una forma ordenada y los acomoda en un patrón coordinado para alcanzar los objetivos planeados.

La palabra *organizar* se deriva de la palabra *organismo* que es una entidad con las partes de tal manera integradas que su relación con una y otra está gobernada por su relación con el todo. Cuando un grupo de dos o más personas trabaja en conjunto hacia un objetivo común, la relación e interacción entre ellas da origen a problemas tales como quién decide qué asuntos, quién hace qué trabajo y qué acción debe emprenderse cuando existen ciertas condiciones. En consecuencia, las personas que trabajan juntas con efectividad, haciendo cada una de ellas lo que mejor puede, y las personas que alcanzan los mejores resultados posibles son básicas en el concepto de organización.

La organización promueve la colaboración y negociación entre los individuos en un grupo y mejora así la efectividad y la eficiencia de las comunicaciones en la organización.

La función organizadora crea líneas definidas de autoridad y responsabilidad en una organización mejorando así las funciones de activación y control del gerente.

<sup>9</sup> Fern., George R. y Stephen G. Franklin. *Principios de Administración*; CECSA, México, 2001, p. 250.

Por ejemplo, el contratar y colocar a una persona en el puesto equivocado puede dar como resultado subsecuentes dificultades motivacionales.

Por lo menos existen tres conceptos básicos asociados con la estructura de la organización formal. Estos son:

- 1) La división del trabajo.
- 2) La departamentalización y
- 3) el grado o alcance del control.

La delegación de autoridad y responsabilidad es también un elemento de primordial importancia.

Idalberto Chiavenato considera que la organización comprende la estructura organizacional, la filosofía, las directrices, las normas y reglamentos de la empresa, en fin, todos los aspectos que representan las relaciones entre los órganos, los cargos y sus ocupantes, con miras al logro de los objetivos y al mantenimiento del equilibrio.<sup>10</sup>

Sintetizando lo anterior, la organización es la determinación de los patrones de interrelaciones entre los órganos y los cargos, definidos lógicamente a través de las normas, directrices y reglamentos de la empresa para el logro de sus objetivos. La organización es un medio de que se sirve la empresa para alcanzar eficientemente sus objetivos.

Así, las principales características de la organización formal son:

---

<sup>10</sup> Chiavenato, Adalberto: *Introducción a la Teoría General de la Administración*: McGraw-Hill, México 1999, p. 86.



## **1) División del Trabajo**

Los autores clásicos, principalmente los ingenieros estadounidenses, parten del supuesto de que el objetivo fundamental de la actividad económica de la empresa es la producción. Para ser eficiente, la producción debe basarse en la división del trabajo que no es nada más sino la manera mediante la cual un proceso complejo se puede descomponer en pequeñas tareas. El procedimiento de dividir el trabajo comenzó a practicarse más intensamente con el advenimiento de la Revolución Industrial, provocando un cambio radical en el concepto de producción, originado por la producción en masa de grandes cantidades mediante el empleo, de la máquina en sustitución del artesanado y el uso de la especialización del trabajador en la línea de montaje.

Lo importante era que cada persona pudiera producir la mayor cantidad posible de unidades dentro de un patrón aceptable de calidad, objetivo que solamente podría ser alcanzado por una relativa automatización de la actividad humana basada en la repetición constante de una misma tarea.

Por extensión, esa división del trabajo, iniciada al nivel de los operarios, fue abarcando los otros escalones más elevados de la organización. La gran aceptación y divulgación de la división del trabajo se debió a una serie de factores positivos, a saber:

- a) Estandarización y simplificación de las actividades de los operarios;
- b) Mayor especialización y minuciosidad de las tareas;
- c) Mejor aprovechamiento del trabajo especializado a través de líneas de montaje;

Las consecuencias que trajo a corto plazo la división del trabajo fueron:

- a) Mayor productividad y mejor rendimiento de los operarios;



- b) Mayor eficiencia de la organización, como resultante de lo anterior;
- e) Reducción de los costos de producción, principalmente de la mano de obra y de materiales directos.

## **2) Especialización**

Como consecuencia de la división del trabajo, cada órgano o cargo pasa a tener funciones específicas y especializadas. La teoría clásica defiende el supuesto de que la concentración de esfuerzos en campos limitados y restringidos permite incrementar la cantidad y la calidad de la producción. La especialización del trabajo constituye una manera de aumentar la eficiencia y de disminuir los costos de producción.

Simplificando las tareas, atribuyendo a cada puesto de trabajo tareas simples y repetitivas que requieran poca experiencia del ejecutor y escasos conocimientos previos, se reducen los periodos de aprendizaje, facilitándose la sustitución de unos individuos por otros, permitiéndose mejorías en los métodos e incentivos de trabajo y, decididamente, aumentándose el rendimiento de la producción.

Las separaciones del planeamiento y de la organización del trabajo, así como la del control y de la ejecución, propuestas por Taylor, son los corolarios de este principio.<sup>11</sup>

## **3) Jerarquía**

Una consecuencia orgánica del principio de la división del trabajo es la intensa diversificación funcional dentro de la organización. Sin embargo, la pluralidad de funciones desarticuladas entre sí no constituye una organización eficiente. Como

<sup>11</sup> Véase: Taylor, Frederick Winslow, *Principios de la Administración Científica*; Herrero, Mexico, 1989, pp 18 y ss.



atribución de las funciones especializadas surge inevitablemente la del comando, cuya misión es dirigir y controlar todas las actividades para que cumplan armoniosamente sus respectivas misiones.

Por lo tanto, la organización necesita, además de una estructura funcional operativa, una estructura jerárquica, cuya misión es dirigir las operaciones de los niveles que les están subordinados.

Principalmente Fayol y sus seguidores destacan el principio escalar, o sea el de la jerarquía. En toda organización formal existe una jerarquía. Esta divide la organización en escalas o niveles de autoridad, teniendo los superiores cierto tipo de autoridad sobre los inferiores. A medida que se asciende en la escala jerárquica aumenta el volumen de autoridad del ocupante del cargo.

Cuanto mayor sea la empresa, mayor tiende a ser el número de niveles jerárquicos de su organización formal.

La nivelación jerárquica representa fundamentalmente la especialización del comando.

Como la jerarquía representa el volumen de autoridad y responsabilidad de cada participante en la organización, la estructura formal representa una cadena de niveles jerárquicos sobrepuestos, formando generalmente una pirámide, en cuyo vértice está la dirección (nivel decisorio), los ejecutores (niveles de ejecución) en la base y, en los niveles intermedios, los demás niveles de cargos.

#### **4) Distribución de la autoridad y de la responsabilidad**

La jerarquía de la organización formal representa la distribución de la autoridad entre los diversos niveles de la estructura. Cada nivel jerárquico que está por encima de los demás niveles tiene mayor peso en las decisiones. Por toda la

organización existen personas cumpliendo órdenes de otras situadas en niveles más elevados, lo que representa sus posiciones relativas, así como el volumen de su autoridad en relación con las demás posiciones. Para otros autores clásicos, básicamente, la autoridad es el poder de mandar a otros, para que ejecuten o dejen de ejecutar algo, de la manera como el poseedor de esa autoridad considere adecuado para la realización de los objetivos de la empresa o del órgano. La autoridad es el fundamento de la responsabilidad. Dentro de la organización formal, debe delimitarse explícitamente. De modo general, el derecho de mandar disminuye a medida que se desciende en la estructura jerárquica. Se puede imaginar esa característica de la autoridad como una pirámide invertida, en la cual el supervisor ocupa la parte más baja, indicando que su derecho de mandar es rigurosamente limitado en todas las direcciones. Pero, a medida que se sube en la cadena de mando hasta lo alto de la estructura de la organización, el área de autoridad se extiende gradualmente en cada escalón

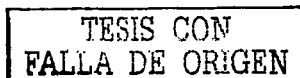
La autoridad, para los clásicos, se considera como un poder formal, o sea, una propiedad de una persona o de una institución, que significa principalmente el derecho de dar órdenes. Fayol decía que "la autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de exigir obediencia"<sup>12</sup>, considerándola, al mismo tiempo, como poder formal y poder legitimado<sup>4</sup>.

Así, como condición básica para la tarea administrativa, la autoridad concede al administrador del derecho reconocido de dirigir subordinados, para que desempeñen actividades encaminadas al logro de los objetivos de la empresa. La autoridad formal es siempre un poder, una facultad, concedidos por la organización al individuo que en ella ocupe una posición determinada en relación con los otros.

De la misma forma que ocurre con la autoridad, la responsabilidad es uno de los términos peor comprendidos en la literatura administrativa. Muchas veces, el

---

<sup>12</sup> Fayol, Henry. *Administración Industrial y General*; Herrero, México, 1990, pp. 151 y ss.



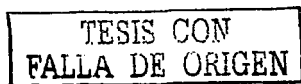
término responsabilidad es utilizado con el significado de deber, de actividad, de atribución.

Para los autores clásicos, la responsabilidad proviene de la relación superior-subordinado y del hecho de alguien tener autoridad para exigir determinadas tareas de otras personas. Esa relación contractual, por la cual el subordinado acepta ejecutar ciertos servicios —tal vez usando la autoridad delegada— a cambio de compensación monetaria o de otras formas de retribución. La autoridad emana del superior hacia el subordinado, cuando se hace una designación de deberes, en cuanto la obligación es la responsabilidad simultáneamente exigida del subordinado para que realice sus deberes. Por lo tanto, se dice que la responsabilidad se delega a subordinados aunque en la realidad, lo que se delega es la autoridad y no la responsabilidad. Sobre este asunto hay mucha discusión. La esencia de la responsabilidad es la obligación, o sea, la necesidad de utilizar la autoridad para exigir que sean ejecutadas las tareas.

### **5) El racionalismo de la organización formal**

Una de las características básicas de la organización formal es su racionalismo. Una organización es sustancialmente un conjunto de encargos funcionales y jerárquicos a cuyas prescripciones y normas de comportamiento deben sujetarse todos los miembros. El principio básico de esta forma de concebir una organización es, que dentro de límites tolerables, los miembros de la empresa se comportarán racionalmente, esto es, de acuerdo con las normas lógicas del comportamiento prescritas para cada uno de ellos. Dicho de otra forma, la formulación orgánica de un conjunto lógico de encargos funcionales y jerárquicos está basada en el principio de que los hombres funcionarán efectivamente de acuerdo con tal sistema racional.

La teoría clásica dio exagerado énfasis a la organización formal. Mientras para





Taylor y sus seguidores de la administración científica, la organización debe basarse en una división del trabajo y la consecuente especialización del operario, para Fayol y sus seguidores de la escuela anatómica, la organización debe preservar el todo, su integridad global. Taylor defendía la organización funcional y superespecializada mientras que Fayol defendía la organización lineal y centralizada.

De cualquier forma, para los autores clásicos toda empresa se organiza con miras al logro de sus objetivos, buscando con su estructura organizacional la minimización de esfuerzos y la maximización de rendimientos. En otras palabras, el mayor lucro por el menor costo, dentro de un cierto patrón de calidad. La organización, por lo tanto, no es un fin, sino un medio de permitir a la empresa alcanzar adecuadamente determinados objetivos.

Así, cada empresa tiene su propia organización en función de sus objetivos, de su tamaño, de la coyuntura por la cual atraviesa y de la naturaleza de los productos que fabrica o de los servicios que presta. No hay dos empresas idénticas, aunque existan ciertos principios y tipos básicos que son utilizados como directrices en el estudio de la organización empresarial. Así, todas las empresas, desde las que se dedican a la producción de bienes o a la prestación de servicios, poseen una organización propia, específica e individual. Sin embargo, para efectos puramente didácticos, podemos distinguir tres tipos tradicionales de organización, a saber:

- a) Organización lineal;
- b) Organización funcional;
- c) Organización línea-staff.

Estos tipos tradicionales de organización raramente se encuentran en su estado puro, o sea, dentro del modelo teórico aquí presentado, de modo que los conceptos que se expondrán más adelante para la organización funcional deben considerarse con bastante relatividad.

### **1.3 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN**

Harold Koontz y Heinz Wihrich establecen como objetivos de la organización los siguientes:

- 1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- 2) El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos
- 3) La asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo (delegación)
- 4) Establecer las medidas para coordinar horizontalmente (en el mismo nivel organizacional o en uno similar) y verticalmente (por ejemplo: las oficinas centrales corporativas, las direcciones divisionales, el departamento) en la estructura organizacional.

Henry Fayol cita que "Organizar una empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento: materias, herramientas, capital y personal."<sup>13</sup>

Pueden hacerse en este conjunto dos grandes divisiones: el organismo material y el organismo social.

Provisto de los recursos materiales necesarios, el personal, el cuerpo social, debe ser capaz de realizar las seis funciones esenciales, es decir de ejecutar todas las operaciones que comporta la empresa

Destaca como objetivos de la organización los siguientes:

---

<sup>13</sup> Fayol, Henry. op cit. pp 194 y 195.

1. Cuidar de que el programa de acción esté maduramente preparado y firmemente ejecutado;

2. Cuidar de que el organismo social y el organismo material se encuentren en relación con el objeto, los recursos y las necesidades de la empresa.

3. Establecer una dirección única, competente y vigorosa;

4. Concertar las acciones, coordinar los esfuerzos;

5. Formular decisiones claras, definidas y precisas;

6. Contribuir a un buen reclutamiento; debiendo cada servicio tener a su cabeza un hombre competente y activo, y debiendo estar cada agente en el lugar en que puede prestar el mayor número de servicios.

7. Definir claramente las atribuciones;

8. Fomentar el gusto de las iniciativas y de las responsabilidades;

9. Remunerar equitativa y hábilmente los servicios prestados;

10. Imponer sanciones contra las faltas y los errores;

11. Hacer observar la disciplina;

12. Cuidar de que los intereses particulares estén subordinados al interés de la empresa;

13. Prestar una atención particular a la unidad de mando;

14. Vigilar el orden material y el orden social.

15. Hacer que se inspeccione todo;

16. Combatir los abusos de reglamentación, de formalismo burocrático y de expedientes, etc.<sup>14</sup>

#### **1.4 ÁREAS FUNCIONALES DE LA ORGANIZACIÓN**

Las organizaciones pequeñas a veces no requieren más especialización que la suficiente para distinguir el trabajo de un individuo y el de otro. Pero conforme a las organizaciones se vuelven más grandes y realizan actividades más diversas, se hace necesario dividir las tareas fundamentales en responsabilidades puede lograrse en más de una forma.

Dividir el trabajo de la organización en responsabilidades departamentales básicas puede contribuir a una buena administración en varias formas. Ayuda a definir la responsabilidad y la autoridad al especificar qué grupo hace determinado trabajo y la cadena de mando o los niveles de la jerarquía. Facilita la comunicación y el control al agrupar a los empleados que tienen obligaciones afines de trabajo. Puede aumentar la probabilidad de que se tomen decisiones en el sitio donde se encuentran la información y la competencia. Permite dar diferente importancia a las tareas y asignarles un rango también diferente, al situarlas en diversos niveles de la jerarquía.

La estructura de la organización funcional divide las unidades de modo que cada una cuente con un conjunto diferente de deberes y responsabilidades. Por lo regular, en una empresa de producción, ello significa que los departamentos de ingeniería, producción y ventas serán departamentos individuales y que cada uno se

---

<sup>14</sup> *Ibidem*, p. 195

ocupará de todos los productos de la empresa. En un hospital, el mismo principio de diseño organizacional daría origen a departamentos de patología, de archivo médico, radiología etc

Las estructuras de la organización funcional, dado que orientan a la gente a una actividad especial, concentran la competencia del personal en formas particularmente eficaces.

En general, cuando, el trabajo de una organización se realiza mejor por medio de una tarea especializada o una serie de tareas especializadas, puede dar buenos resultados una estructura funcional de departamentos. Pero funcionará bien sólo mientras el ambiente permanezca más o menos estable.

El agrupamiento de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa (departamentalización funcional) abarca todo lo que las empresas hacen normalmente. Puesto que todas se dedican a la producción de algo útil que desean otros, sus funciones básicas son producción (generar utilidades o añadir utilidad a un bien o servicio), ventas (encontrar consumidores, pacientes, clientes, estudiantes o miembros que estarán de acuerdo en aceptar el bien o el servicio a un precio o por un costo) y financiamiento (obtener fondos y cobrar, proteger y gastar los fondos de la empresa). Ha sido lógico agrupar estas actividades en departamentos como ingeniería, producción, ventas o mercadotecnia y finanzas.

Estas designaciones funcionales particulares no aparecen con frecuencia en el organigrama. En primer lugar, no existe una terminología generalmente aceptada una empresa industrial utiliza los términos "producción", "ventas" y "finanzas"; al mayorista le preocupan actividades tales como "compras", "ventas" y "finanzas" y una compañía de ferrocarriles se dedica a "operaciones", "tránsito" y "finanzas".

Una segunda razón para la diversidad de los términos es que con frecuencia las actividades básicas difieren en importancia: los hospitales no tienen

departamentos de ventas; las iglesias no cuentan con departamentos de producción. Esto no significa que no se lleven a cabo estas actividades, sino que no son especializadas o que tienen una importancia tan secundaria que se las combina con otras actividades.

Una tercera razón para la ausencia de departamentos de ventas, producción o finanzas en muchos organigramas es que se han seleccionado, en forma deliberada, otros métodos de departamentalización. Los que tienen la responsabilidad de la empresa quizá decidan organizarse con base en el producto, el consumidor, el territorio o el canal de comercialización (la forma en que los bienes o los servicios llegan al usuario).

La departamentalización funcional es el criterio más ampliamente utilizado para organizar las actividades y existe en casi toda empresa en algún nivel de su estructura organizacional. Las características de las funciones de ventas, producción, crédito y finanzas tienen un reconocimiento tan amplio y se comprenden tan perfectamente que constituyen la base no sólo de la organización departamental sino también, con mayor frecuencia, de la departamentalización del nivel más alto de la estructura organizacional.

La coordinación de las actividades se puede lograr mediante reglas y procedimientos, diversos aspectos de la planeación (por ejemplo, metas y presupuestos), la jerarquía organizacional, los contactos personales y en algunas ocasiones mediante los departamentos de enlace. Se puede utilizar un departamento de este tipo entre ingeniería y producción para manejar los problemas de diseño o de cambios.<sup>15</sup>

La ventaja más importante de la departamentalización funcional es que constituye un método lógico y probado durante mucho tiempo. También es la mejor forma de asegurarse de que los más altos administradores defenderán el poder y el

---

<sup>15</sup> Galbraith, Jay R.: *Matrix Organization designs: How to Combine Functional and Project Forms*, McGraw-Hill, EE.UU. 1990, p. 292

prestigio de las actividades básicas de la empresa. Esta es una consideración importante entre los gerentes funcionales, pues ven por todas partes la intrusión de los grupos de "staff" y de servicios, que en ocasiones amenazan la seguridad de los principales ejecutivos de línea. Otra ventaja es que la departamentalización funcional sigue el principio de la especialización ocupacional y, por consiguiente, facilita la eficiencia en la utilización del personal. Otras ventajas más son que simplifica la capacitación y, debido a que los altos gerentes tienen la responsabilidad de los resultados finales, proporciona un medio para ejercer un control estricto en la cima.

A pesar de las ventajas de la departamentalización funcional, hay ocasiones en que los resultados que ofrecen otros métodos parecen mejores. El tamaño del área geográfica en que opera una empresa quizá requiera el agrupamiento territorial de las actividades; la producción o la compra de numerosas líneas de productos, o de productos diseñados para cumplir ciertas clasificaciones del comprador, pueden requerir el agrupamiento a lo largo de líneas de productos o de clientes. Además, la departamentalización funcional a veces tiende a restar importancia a los objetivos globales de la empresa. Con frecuencia los contadores, expertos en la producción y vendedores, que trabajan en departamentos especializados, tienen problemas al contemplar la empresa como un conjunto, por lo cual es frecuente que les resulte difícil coordinarse entre ellos. Desarrollan actitudes y otros patrones de conducta que implican lealtad a un departamento y no a la empresa en general. Esos "muros" entre los departamentos funcionales son comunes y se requiere un esfuerzo considerable para derribarlos.

Otra desventaja es que sólo se puede responsabilizar por las utilidades al director general. En empresas pequeñas esto es lo correcto, pero en empresas grandes es una carga demasiado pesada para una sola persona. Asimismo, esta clase de departamentalización dificulta una rápida adaptación a los cambios

ambientales.<sup>16</sup> Por último, la compañía organizada funcionalmente no es el lugar más apropiado para capacitar gerentes generales, que necesitan ciertos conocimientos y experiencia en todas las funciones de la empresa.

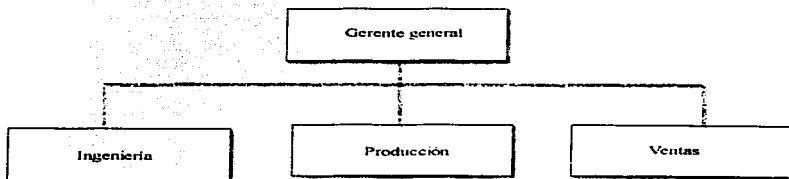


Fig.2. Estructura funcional.

Las estructuras funcionales tienden a mermar la cooperación interdepartamental, crean fronteras entre los departamentos y cuando un trabajo requiere urgentemente la colaboración de los departamentos, las fronteras pueden llegar a ser una especie de muro de Berlín. Ello se debe a que la alta dirección establece metas de productividad y presupuesto a cada departamento y a que, en una estructura funcional, esos ejecutivos suelen juzgar a cada departamento y aún a cada individuo, por la eficacia con que cumple las metas.

Cuanto más la estrategia, tecnología y el ambiente exijan una cooperación interdepartamental, más obstructiva puede ser la estructura funcional. Cuando surgen problemas que no encajan exactamente en ningún departamento, a los gerentes les resulta difícil resolverlos. Lo que suele suceder entonces es que no se solucionan, pasan los confines departamentales y llegan a la atención de los directivos.

<sup>16</sup> Peters, Thomas et al.: *In Search of Excellence*, Harper & Row, E.E.U.U., 1992, p. 120



En resumen, la organización funcional tiene ventajas y desventajas. Cuando las circunstancias son bastante estables y requieren un alto grado de especialización, las estructuras funcionales son idóneas para concentrar los conocimientos técnicos, y esas concentraciones favorecen la existencia de productos de calidad superior. Por otra parte, si las circunstancias son relativamente inestables, a las estructuras funcionales les falta flexibilidad. Ello se debe en parte a que no ofrecen un incentivo particular a la cooperación interdepartamental ni al hecho de tener una concepción global orientada a los negocios sobre la producción de una unidad de producto o servicio en el departamento.

Debido al gran volumen de información que existe en toda organización, es necesario el manejo de formas para homogeneizar y racionalizar el trabajo. De otra manera, su proliferación indiscriminada podría propiciar el entorpecimiento de las actividades, con la consecuente elevación de costos administrativos y materiales. Para este efecto, como costos administrativos se entiende el aumento de cargas de trabajo derivado del manejo excesivo de información, así como el grado de complejidad que las acciones adquieren como producto del volumen de papelería necesario para su desahogo.

La eficacia con la que se atienden los aspectos relacionados con las formas en una institución, repercute directamente en la fluidez y precisión con que puede hacer frente prácticamente a todos los asuntos relacionados con la ejecución de funciones, instalación y operación de sistemas, desarrollo de procedimientos, prestación de servicios o venta de productos.

Así, se puede afirmar que, en la medida en que una organización de trabajo controla su operativa interna cuidando sus recursos, mayores son sus posibilidades de lograr sus objetivos en términos de eficiencia y calidad.

Uno de los recursos más importantes de los administradores para el control de gestión de la organización es la información. El presupuesto es una herramienta informativa primordial, que permite denotar riesgos y oportunidades. Los presupuestos sintetizan una amplia gama de las actividades realizadas o factores que pueden afectar a la institución, induciendo la oportunidad para el intercambio y colaboración entre las áreas funcionales.

El control presupuestal transmite información sobre la situación actual de su ejercicio y sus incidencias, permite establecer responsabilidades para el alcance de metas y verificar su avance en forma consolidada, por área o por concepto, ya que los niveles y objetivos de desempeño pueden coincidir o no.

Generalmente hay excepciones y desviaciones respecto a las expectativas iniciales: sin embargo, un sistema de presupuesto bien diseñado puede comunicar con oportunidad a la alta dirección, información preventiva sobre esos elementos y generar cambios de estrategias y toma de decisiones.

## CAPÍTULO II

### **MARCO NORMATIVO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL GASTO PROGRAMABLE EN LA BANCA DE DESARROLLO**

Una de las consecuencias de la globalización político económica en las diferentes disciplinas profesionales, ha sido la estandarización de normas y procedimientos, comúnmente aceptados, ese es el caso de la administración de empresas y de la contaduría

En nuestro país, el Artículo 133 constitucional, establece que los tratados y convenios internacionales que suscribe el Presidente de la República con la autorización del Senado se convierten en Ley Suprema de toda la Unión, lo cual implica que los acuerdos que se adoptan a nivel internacional se constituyan en normas obligatorias.

Actualmente, existe una profunda preocupación para los profesionales de la administración, como son los administradores de empresas y los contadores públicos respecto a la necesidad de actualizar sus métodos y procedimientos ante la constante introducción de normas administrativas, contables y financieras estandarizadas a nivel internacional, cuya implantación se da no sólo en la empresa privada, sino de manera particular, en las dependencias y entidades de la administración pública, creándose por esta circunstancia una rama de la contabilidad y del manejo del presupuesto, conocida como contabilidad gubernamental, cuyos lineamientos están obligados a observar los países que cuentan con el apoyo de organismos financieros internacionales, como son el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional.

En el presente capítulo se presenta la forma en que se estructura el marco normativo para el control del gasto en una institución de banca de desarrollo, derivado de disposiciones emanadas de acuerdos internacionales, perfeccionados para su aplicación, por medio de legislación nacional.

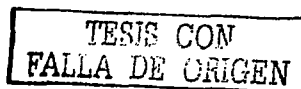
## **2.1 NORMATIVIDAD EXTERNA**

En lo que respecta a los órganos de inspección, vigilancia y supervisión, las dependencias de la Administración Pública con estas atribuciones, son las siguientes:

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores.
- Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.

Respecto al marco jurídico aplicable a la administración del gasto de los organismos gubernamentales, en cuyo universo se inscriben las instituciones de Banca de Desarrollo, se encuentran los siguientes ordenamientos:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Arts. 73, Fracc. X y Art. 90)
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- Ley del Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal en curso.
- Disposiciones Administrativas de carácter general en materia de Disciplina Presupuestaria, establecidas por la SHCP y la SECODAM.
- Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.
- Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.
- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.



- Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios relacionados con Bienes Muebles.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta.
- Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta
- Ley del Impuesto al Valor Agregado
- Reglamento de la Ley del Impuesto al Valor Agregado.
- Código Fiscal de la Federación
- Reglamento del Código Fiscal de la Federación, Miscelánea Fiscal y sus modificaciones.
- Manual de Normas Presupuestarias para la Administración Pública Federal.
- Acuerdo por el que se expide el Clasificador por Objeto del Gasto para la Administración Pública Federal.

Respecto a este último ordenamiento resulta necesario mencionar lo siguiente:

La Clasificación por Objeto del Gasto aplicada por el Gobierno Federal, proporciona las bases para consolidar, bajo criterios uniformes y homogéneos, la información presupuestal del gasto público, constituye una herramienta básica en la programación del gasto y en el seguimiento y registro de las erogaciones, otorga consistencia a la presentación de los resultados del ejercicio y facilita su interpretación.

El clasificador comprende nueve capítulos, cada uno de los cuales puede desglosarse en nueve conceptos y éstos a su vez, de ser necesario, es posible dividirlos en 99 partidas específicas. Conforme a las últimas modificaciones efectuadas por la Unidad de Política y Control Presupuestal y publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 21 de septiembre de 1995, la clasificación se integra por

nueve capítulos, 55 conceptos y 271 partidas. Debe destacarse que la última reforma fue efectuada mediante decreto de 13 de octubre de 2000.

1000	SERVICIOS PERSONALES
2000	MATERIALES Y SUMINISTROS
3000	SERVICIOS GENERALES
4000	AYUDAS, SUBSIDIOS Y TRANSFERENCIAS
5000	BIENES MUEBLES E INMUEBLES
6000	OBRAS PÚBLICAS
7000	INVERSIONES FINANCIERAS
8000	PARTICIPACIONES DE INGRESOS FEDERALES
9000	DEUDA PÚBLICA

### **Capítulos de Gasto**

**1000.- SERVICIOS PERSONALES**, agrupa las remuneraciones al personal civil y militar al servicio del Estado, así como las cuotas y aportaciones a favor de las instituciones de seguridad social, derivadas de los servicios que esas instituciones prestan al personal, en los términos de las disposiciones legales en vigor; incluye los pagos por otras prestaciones sociales. Se desglosa en cinco conceptos y 48 partidas.

**2000.- MATERIALES Y SUMINISTROS**, agrupa las asignaciones destinadas a la adquisición de toda clase de insumos requeridos para el desempeño de las actividades administrativas y productivas. Incluye materiales de administración, productos para alimentación; materias primas y materiales para la producción y la construcción; productos químicos, farmacéuticos y de laboratorio; combustibles; y, en general, todo tipo de suministros para la realización de los programas públicos, se integra en nueve conceptos y 28 partidas.

3000.- **SERVICIOS GENERALES.** agrupa mediante nueve conceptos y 62 partidas, las asignaciones destinadas a cubrir el costo de todo tipo de servicios que se contraten con particulares o instituciones del propio sector público. Incluye servicios tales como: postal, telegráfico, telefónico, energía eléctrica, agua y conducción de señales; arrendamientos: asesorías, capacitación, estudios e investigaciones; comercial y bancario: mantenimiento, conservación e instalación; difusión e información; así como otros servicios oficiales y especiales para el desempeño de actividades vinculadas con las funciones públicas.

4000.- **AYUDAS, SUBSIDIOS Y TRANSFERENCIAS.** comprende las asignaciones que la Administración Pública Centralizada destina en forma directa o indirecta a los sectores social y privado, a organismos y empresas paraestatales y a las entidades federativas, como parte de la política económica y de acuerdo a las estrategias y prioridades del desarrollo nacional. Permite identificar las previsiones de gasto de los órganos administrativos desconcentrados, que por sus características de operación reciben su presupuesto con cargo a este capítulo para el desempeño de sus funciones. Las modificaciones hechas a este capítulo se enfocaron primordialmente a diferenciar los subsidios de las transferencias, además de transferir al capítulo 8000 las Participaciones de Ingresos Federales. Se integra actualmente por siete conceptos y 58 partidas.

5000.- **BIENES MUEBLES E INMUEBLES,** agrupa las asignaciones destinadas a la adquisición de toda clase de bienes muebles e inmuebles requeridas en el desempeño de las actividades de la Administración Pública Federal. Mediante ocho conceptos y 28 partidas permite clasificar el mobiliario y equipo propio para la administración; maquinaria y equipo de producción; las refacciones accesorios y herramientas mayores indispensables para el funcionamiento de los bienes; la adquisición de animales de trabajo y reproducción, y la adquisición de inmuebles.

6000.- **OBRAS PUBLICAS.** agrupa en tres conceptos y ocho partidas las asignaciones destinadas a la creación de la infraestructura física mediante la realización de obras públicas que contribuyen a la formación bruta de capital del

país. Incluye todo tipo de adquisiciones necesarias para la construcción, instalación, ampliación, rehabilitación, servicios relacionados con la obra pública, etc., así como las asignaciones para realizar estudios de preinversión. En la actualización de este capítulo se buscó presentar a nivel de partida los diferentes tipos de obra pública que realiza la Administración Pública Federal, con el propósito de identificar las erogaciones de acuerdo con su objeto de gasto.

7000.- INVERSION FINANCIERA Y OTRAS EROGACIONES, agrupa las asignaciones destinadas a la realización de actividades financieras que el Gobierno Federal lleva a cabo con fines de fomento y regulación crediticia y monetaria, así como las dirigidas a la concesión de créditos en general y la adquisición de toda clase de valores. Este capítulo fue actualizado con objeto de incluir las provisiones de recursos para atender situaciones de contingencia del país o necesidades especiales de la Administración Pública Federal y que, por ese carácter, no pueden ser asignadas en forma inmediata a objetos de gasto determinados. Quedando integrado en cuatro conceptos y 15 partidas específicas

8000.- PARTICIPACIONES DE INGRESOS FEDERALES, agrupa la asignaciones previstas en el Presupuesto de Egresos de la Federación destinadas a cubrir la parte de los ingresos federales participables que, de acuerdo con disposiciones legales, capten las oficinas recaudadoras y que deban entregarse a los Gobiernos de los Estados, sus Municipios y organismos descentralizados, así como al Distrito Federal, derivados de los Convenios de Coordinación Fiscal suscritos con el Gobierno Federal. Solamente se desagrega en cuatro conceptos sin considerar el nivel de partida específica. Las modificaciones recientemente realizadas a este capítulo, incluyen a nivel de conceptos los fondos y reservas correspondientes a los Estados y Municipios, los cuales de conformidad con la Ley de Coordinación Fiscal, integran el sistema de distribución de participaciones. Gasto de Capital.- Erogaciones en bienes, servicios y otros gastos diversos destinados a incrementar los activos

9000.- DEUDA PÚBLICA, agrupa mediante seis conceptos y 24 partidas las asignaciones destinadas a cubrir obligaciones del Gobierno Federal por concepto de



su deuda pública interna y externa, derivada de la contratación de empréstitos concertados a plazos, autorizados o ratificados por el H. Congreso de la Unión. Este capítulo incluye los adeudos de ejercicios fiscales anteriores por conceptos distintos de servicios personales, y por devolución de ingresos percibidos indebidamente. Las últimas modificaciones realizadas a este capítulo están orientadas a proporcionar claridad y vigencia a todos sus componentes

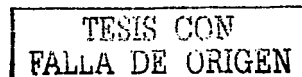
En lo que se refiere a la actualización realizada a los capítulos 1000, 2000, 3000 y 5000, ésta se enfocó a precisar la definición de los conceptos y partidas de gasto.

### **Naturaleza Económica del Gasto Público**

La Clasificación por Objeto del Gasto a través de su estructura, permite diferenciar entre gasto corriente y de capital. Conocer la naturaleza económica del gasto es de gran importancia para el diseño y evaluación de la estrategia anual aplicada, ya que permite identificar aquellos rubros que por su impacto en la economía deben tener prioridad, como es por ejemplo el gasto de inversión, o bien, ante una situación de astringencia de recursos, seleccionar aquellos renglones que afecten en menor medida la obtención de las metas programadas.

**Gasto Corriente.-** Conjunto de erogaciones destinadas a la adquisición de bienes, servicios y otros gastos diversos que realizan las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, para atender la operación de sus unidades productoras de bienes o prestadoras de servicios. Se identifica, entre otros, por los siguientes criterios:

- Se destina a la adquisición de toda clase de bienes y servicios, cuya vida útil prevista es menor a un año o un poco mayor, y su costo unitario es relativamente menor.
- No forma parte de los activos físicos de las dependencias y entidades.



- Se utiliza para realizar actividades ordinarias productivas o de prestación de servicios de carácter regular y permanente, así como para trabajos de conservación y mantenimiento menor

- Incluye también los gastos destinados a las actividades de investigación y desarrollo.

Los bienes y servicios que se clasifican como gasto corriente, generalmente son difíciles de inventariar; sin embargo, y para fines de racionalidad del gasto, existen bienes que deben ser inventariados. Ejemplo: engrapadoras, perforadoras manuales, papeleras y otros accesorios que se utilizan en las oficinas.

**Gasto de Capital.-** Erogaciones en bienes, servicios y otros gastos diversos destinados a incrementar los fijos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal. Se identifica, entre otros, por los siguientes criterios:

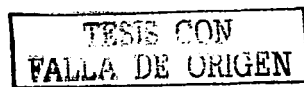
- Se destina a realizar actividades que tienen por objeto crear, construir, conservar, mantener, instalar, reparar o demoler bienes inmuebles, así como a la adquisición de bienes muebles e inmuebles.

- Representa mejoras, adiciones o modificaciones importantes a los bienes de capital fijo existentes. Por ejemplo, en los recursos agropecuarios del país y los dedicados a la explotación y desarrollo de los recursos naturales.

- Comprende la amortización de los gastos de capital por depreciación los cuales se manifiestan en dos ejercicios fiscales o más.

- Son gasto de capital las adquisiciones de materiales y suministros, cuando éstos se utilizan en trabajos de mantenimiento mayor de inmuebles, que adicionan valor, o mejoran los activos

- El gasto de capital incluye los costos directamente vinculados con la adquisición y la instalación de los bienes muebles e inmuebles que forman parte de los activos fijos, como son: derechos de aduana, impuestos indirectos, costos de transporte, de entrega y de instalación; los gastos previos a la explotación de bosques, terrenos y depósitos acuíferos (desmontes, dragado, etc.), así como los



honorarios de arquitectos, proyectistas, ingenieros y todos los costos jurídicos requeridos en las construcciones, cuando se trate de obras públicas.

Las erogaciones por concepto de bienes y servicios adquiridos con créditos externos, destinados a programas y proyectos de inversión se clasifican como gasto de capital, considerando que su destino y fuente de financiamiento son de inversión.

A fin de resumir lo señalado en los párrafos anteriores, el siguiente cuadro muestra a nivel de conceptos de gasto, la identificación de la naturaleza de las erogaciones que se realizan con cargo al erario federal.

CAPÍTULO CONCEPTO	Y	DESCRIPCIÓN	NATURALEZA
1000*		<b>SERVICIOS PERSONALES</b>	Corriente
1100		Remuneraciones al personal de carácter permanente	Corriente
1200		Remuneraciones al personal de carácter transitorio	Corriente
1300		Remuneraciones adicionales y especiales	Corriente
1400		Pagos por concepto de seguridad social	Corriente
1500		Pagos por otras prestaciones sociales	Corriente
2000*		<b>MATERIALES Y SUMINISTROS</b>	Corriente
2100		Materiales y útiles de administración	Corriente
2200		Alimentos y utensilios	Corriente
2300		Materias primas y materiales de producción	Corriente
2400		Materiales y artículos de construcción	Corriente
2500		Productos químicos, farmacéuticos y de laboratorio	Corriente
2600		Combustibles, lubricantes y aditivos	Corriente
2700		Vestuario, blancos, prenda de protección y artículos deportivos	Corriente
2800		Material explosivo y de seguridad pública	Corriente

2900	Mercancías diversas.	Corriente
<b>3000*</b>	<b>SERVICIOS GENERALES</b>	<b>Corriente</b>
3100	Servicios básicos	Corriente
3200	Servicios de arrendamiento	Corriente
3300	Servicios de asesoría, informáticos, estudios e investigaciones	Corriente
3400	Servicio comercial y bancario	Corriente
3500	Servicios de mantenimiento, conservación e instalación	Corriente
3600	Servicios de difusión e información	Corriente
3700	Servicios de traslado e instalación	Corriente
3800	Servicios oficiales	Corriente
3900	Otros servicios	Corriente
<b>4000</b>	<b>AYUDAS SUBSIDIOS Y TRANSFERENCIAS</b>	<b>Corriente o Capital</b>
4100	Ayudas	Corriente
4200	Subsidios	Corriente
4300	Transferencias para apoyos de programas	Corriente o Capital
4400	Transferencias para el pago de intereses, comisiones y gastos	Corriente
4500	Transferencias para inversión financiera	Capital
4600	Transferencia para amortización de pasivo	Capital
4700	Apoyos a estados y municipios	Corriente o Capital
<b>5000</b>	<b>BIENES MUEBLES E INMUEBLES</b>	<b>Capital</b>
5100	Mobiliario y equipo de administración	Capital
5200	Maquinaria y equipo agropecuario industrial y de comunicación	Capital
5300	Vehículos y equipo de transporte	Capital
5400	Equipo e instrumental médico y de laboratorio	Capital
5500	Herramienta y refacciones	Capital
5600	Animales de trabajo y reproducción	Capital

5700	Bienes inmuebles	Capital	
5800	Maquinaria y equipo de defensa y seguridad pública	Capital	
6000	<b>OBRAS PÚBLICAS</b>	<b>Capital</b>	
6100	Obras públicas por contrato	Capital	
6200	Obras públicas por administración	Capital	
6300	Estudios de preinversión	Capital	
7000	<b>INVERSIÓN FINANCIERA Y OTRAS EROGACIONES</b>	<b>Corriente o Capital</b>	
7100	Concesión de créditos	Capital	
7200	Adquisición de valores	Capital	
7300	Erogaciones contingentes	Capital	Corriente o
7400	Erogaciones especiales	Capital	Corriente o
8000	<b>PARTICIPACIONES DE INGRESOS FEDERALES</b>	<b>No se determina</b>	
8100	Fondo general de participaciones	No se determina	
8200	Fondo de fomento municipal	No se determina	
8300	Reserva de contingencias	No se determina	
8400	Reserva de compensación	No se determina	
9000	<b>DEUDA PÚBLICA</b>	<b>Corriente o Capital</b>	
9100	Amortización de la deuda pública	Capital	
9200	Intereses de la deuda pública	Corriente	
9300	Comisiones de la deuda pública	Corriente	
9400	Gastos de la deuda pública	Corriente	
9500	Costos por cobertura	Corriente	
9600	Adeudos de ejercicios fiscales anteriores (ADEFAS)	Corriente o Capital	

Los recursos previstos en los capítulos 1000 (Servicios Personales), 2000 (Materiales y Suministros) y 3000 (Servicios Generales), se destinan a la operación

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

normal de las actividades definidas como gasto corriente; sin embargo, cuando están vinculados a proyectos de inversión o a la realización de obra pública se registran como gasto de capital.

En lo que respecta a la Administración Pública, las reformas publicadas en el Diario Oficial de la Federación el día 13 de octubre de 2000, señalan lo siguiente:<sup>1</sup>

### **Lineamientos generales**

Una vez autorizado el Presupuesto de Egresos de la Federación, las Direcciones Generales de Programación y Presupuesto sectoriales remitirán a las entidades, por conducto de las dependencias coordinadoras de sector, sus presupuestos institucionales.

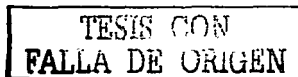
Los presupuestos de las entidades deberán contener:

- I. El flujo de efectivo que detalle el origen de los ingresos y destino de los egresos;
- II. La estructura programática aprobada por la Secretaría;
- III. Descripción detallada de los objetivos y metas, y
- IV. Unidades responsables del ejercicio presupuestario.

Las entidades en el ejercicio de sus presupuestos observarán que se cumpla con lo siguiente:

- I. Se apeguen a los programas institucionales aprobados;
- II. Se realice conforme a los montos y calendarios de gasto y de metas autorizados por la Secretaría y su órgano de gobierno;
- III. Que las erogaciones se efectúen con sujeción a los capítulos y conceptos de la Clasificación por Objeto del Gasto;
- IV. Que las erogaciones se realicen con sujeción a los criterios de austeridad y disciplina presupuestaria;

<sup>1</sup> Véase: Diario Oficial de la Federación, 13 de octubre de 2000



V. Que los gastos de administración se reduzcan selectivamente, sin afectar la correcta ejecución de sus programas:

VI. Que el ejercicio de los servicios personales se ajuste a lo que establezca el Presupuesto de Egresos de la Federación, así como a los lineamientos generales que emita la Secretaría, por conducto de la Unidad de Servicio Civil:

VII. Que el presupuesto de inversión esté respaldado con el oficio de autorización de inversión que emita la Secretaría.

VIII. Que no se contraigan obligaciones con cargo al presupuesto de ejercicios fiscales futuros, y

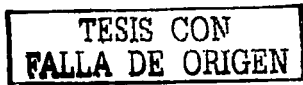
IX. Que las afectaciones al presupuesto se realicen conforme a las disposiciones legales aplicables.

Las inversiones financieras que las entidades pretendan realizar deberán estar previstas en su presupuesto aprobado y contar con la aprobación de la Dirección General de Programación y Presupuesto sectorial, la opinión favorable de la Unidad de Política y Control Presupuestal y, en su caso, con la anuencia de la Comisión Intersecretarial de Gasto Financiamiento.

Las entidades en las que el Gobierno Federal tenga inversiones financieras, enterarán a la Tesorería los dividendos, utilidades o remanentes correspondientes, a más tardar a los 16 días siguientes a la aprobación de su balance. Los retrasos en el entero causarán intereses a la tasa que por financiamiento cubra el Gobierno Federal al Banco de México.

Las entidades deberán contar con la autorización de la Secretaría y del órgano de gobierno correspondiente, para la constitución de reservas y su aplicación, cuando existan recursos excedentes.

Las entidades sólo podrán otorgar los donativos en dinero previstos en sus presupuestos autorizados, y éstos no podrán destinarse a beneficiarios que dependan económicamente del Presupuesto de Egresos de la Federación o cuyos



principales ingresos provengan del mismo, salvo en los casos plenamente justificados que cuenten en cada caso con la respectiva autorización de la Secretaría.

Los donativos en dinero que obtengan las entidades y los ingresos que excedan a los montos previstos en su presupuesto, se registrarán como ingreso en su flujo de efectivo y solicitarán a las Direcciones Generales de Programación y Presupuesto sectoriales las modificaciones correspondientes a sus presupuestos.

Las donaciones en especie se registrarán conforme a las normas que al efecto emita la Secretaría, por conducto de la Unidad de Contabilidad Gubernamental e Informes sobre la Gestión Pública y la Contraloría. En el caso de donaciones de bienes inmuebles se solicitará adicionalmente a la Contraloría, la inscripción del bien en el Registro Público de la Propiedad Federal.

Las entidades que realicen adquisiciones en el exterior deberán utilizar los financiamientos que ofrezcan los países y proveedores del extranjero, mediante líneas de crédito externo comerciales o preferenciales disponibles en la banca de desarrollo o comercial, con el fin de coadyuvar a la racionalización en el uso de las divisas, excepto cuando las adquisiciones ya cuenten con otras fuentes de financiamiento.

Las entidades vigilarán que por ningún motivo se rebase la asignación de sus presupuestos y el monto de endeudamiento autorizado, con el propósito de evitar ampliaciones a los techos de gasto por este concepto que repercutan en el balance presupuestario.

Las entidades realizarán los pagos con cargo a sus presupuestos a las instituciones bancarias mediante los esquemas de prepago que éstas tengan establecidos por la utilización de las líneas de crédito externo comerciales o preferenciales.



Las entidades que efectúen adquisiciones vinculadas a proyectos financiados total o parcialmente con créditos provenientes de los organismos financieros internacionales, cubrirán sus compromisos utilizando sus propios sistemas de pago. El desembolso proveniente de los organismos se podrá recibir directamente y las obligaciones derivadas de este tipo de financiamientos se cubrirán con sus recursos, en los términos convenidos en los contratos de préstamo respectivos.

Las entidades serán responsables de conservar en su poder la documentación comprobatoria de los créditos externos ejercidos. Dicha documentación podrá ser verificada por la Contraloría de acuerdo a los ordenamientos legales vigentes.

### **Adecuaciones presupuestarias**

Son adecuaciones presupuestarias las modificaciones que se realizan durante el ejercicio fiscal a la estructura programática y financiera de los presupuestos de egresos aprobados, así como a los calendarios de gasto y a las metas autorizadas que permitan un mejor cumplimiento de los objetivos de los programas a cargo de las entidades.

Las adecuaciones presupuestarias de las entidades se solicitan o informan a las Direcciones Generales de Programación y Presupuesto sectoriales, por conducto de su dependencia coordinadora de sector. Para ello, se requerirá la presentación de los flujos de efectivo modificados, previamente aprobados por el órgano de gobierno, indicando las causas de las modificaciones y, en su caso, se deberá anexar los calendarios complementarios que modifiquen los importes mensuales autorizados.

En el caso de las entidades apoyadas, adicionalmente se requerirá del oficio de afectación presupuestaria.

Las adecuaciones presupuestarias se clasifican en externas e internas. Las adecuaciones presupuestarias externas son aquéllas que autoriza la Secretaría por

conducto de las Direcciones Generales de Programación y Presupuesto sectoriales, cuando se presente lo siguiente:

- I. Traspasos de recursos de gasto de inversión a gasto corriente:
- II. Traspasos que afecten el presupuesto de servicios personales:
- !!! Cambios a los calendarios de gasto, y
- IV. Modificaciones que afecten los balances primario y de caja.

Las adecuaciones presupuestarias internas son aquellas modificaciones que autoriza el órgano de gobierno de la entidad, distintas de las adecuaciones externas.

Las entidades por conducto de su dependencia coordinadora de sector, presentarán a las Direcciones Generales de Programación y Presupuesto sectoriales, las solicitudes de adecuaciones presupuestarias de carácter interno, consignando las justificaciones técnicas correspondientes y el propósito de las modificaciones a las metas de los programas autorizados. Las entidades no coordinadas presentarán sus solicitudes directamente a dichas Direcciones Generales.

Asimismo, se deberán presentar los formatos, flujos de efectivo, análisis programático devengable, resumen programático económico, presupuesto integral, calendario de metas, resumen económico regional, así como el de programas y proyectos de inversión que consignent las adecuaciones presupuestarias solicitadas.

Las adecuaciones presupuestarias correspondientes a los servicios personales, se aprobarán en los términos de las normas que emita la Unidad de Servicio Civil.

La Secretaría de Hacienda y la Contraloría, en el seno de la Comisión Intersecretarial de Gasto Financiamiento, con la participación de la correspondiente dependencia coordinadora de sector, suscribirán convenios de desempeño con las entidades para otorgarles la flexibilidad normativa que se convenga en dichos



instrumentos, dentro del marco jurídico aplicable, y conforme a las excepciones de autorización que determine la Secretaría.

La Unidad de Política y Control Presupuestal, en coordinación con las Direcciones Generales de Programación y Presupuesto sectoriales, serán responsables de verificar que las entidades cuenten con los siguientes requisitos para suscribir convenios de desempeño:

I. Presupuesto con base en las categorías y elementos de la estructura programática, en los cuales se contenga: flujo de efectivo, presupuesto integral, resumen programático económico y análisis programático devengable.

II. Calendario de metas, mensual, trimestral y anual, con base en indicadores de desempeño, y

III. Analítico de servicios personales debidamente calendarizado, considerando por separado las repercusiones por prestaciones y, en su caso, las provisiones para creación de plazas.

Los convenios de desempeño que suscriban las entidades que reúnan los requisitos señalados en el numeral anterior deberán contener:

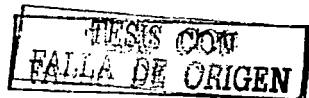
I. Programa de mediano plazo que incluya proyecciones multianuales financieras y de inversión;

II. Programa anual de trabajo que señale los objetivos, estrategias, líneas de acción y metas comprometidas con base en indicadores de desempeño;

III. Compromisos de balance de operación, primario y financiero, mensual y trimestral a nivel devengado y pagado;

IV. Flujos de ingresos y egresos con las estimaciones de costos de operación, mantenimiento y conservación, inversiones, estados financieros proyectados y las premisas básicas que sustentarán su operación;

V. Medidas correctivas para mejorar el desempeño de la gestión, que incluyan mecanismos de incentivos y sanciones que promuevan una gestión eficiente y eficaz con base en resultados, y



VI. Las entidades que soliciten suscribir convenios de desempeño, deberán presentar por conducto de la dependencia coordinadora de sector, a más tardar el último día hábil del mes de abril, la documentación requerida, así como el respectivo proyecto de convenio, con el objeto de que sean analizados y, en su caso, aprobados por la Unidad de Política y Control Presupuestal en coordinación con la Dirección General de Programación y Presupuesto sectorial.

La determinación que la Secretaría tome con respecto a la solicitud de la entidad deberá ser comunicada, a más tardar dentro de los 45 días posteriores a la recepción de la solicitud, en caso de que la Secretaría no cumpla con el plazo establecido, se tendrá por aprobado el convenio.

Las entidades no apoyadas que suscriban convenios de desempeño, se sujetarán a los controles presupuestarios establecidos en dichos instrumentos dentro del marco jurídico aplicable, y conforme a las excepciones de autorización que determine la Secretaría para:

I. Convocar a licitaciones, formalizar o modificar contratos de obras públicas o de adquisiciones, y realizar su ejecución dentro de sus presupuestos autorizados, sin contar con el oficio de autorización de inversión;

II. Determinar reducciones, diferimientos o cancelaciones de programas y conceptos de gasto, cuando ello represente la posibilidad de obtener ahorros en función de la productividad, sin afectar el cumplimiento de las metas contenidas en los programas;

III. Efectuar adquisiciones o nuevos arrendamientos de bienes inmuebles, mobiliario, equipo, vehículos terrestres, marítimos y aéreos que resulten indispensables;

IV Realizar el ejercicio de sus presupuestos de acuerdo a los calendarios de gasto autorizados por sus órganos de gobierno conforme a las disposiciones aplicables;

V. Reasignar a programas prioritarios los montos presupuestarios no devengados que se hayan generado, y



VI. Las excepciones de autorización que procedan para hacer más ágil y eficiente el ejercicio del gasto.

Las entidades en el ejercicio de sus presupuestos aprobados serán responsables de que se ejecuten con oportunidad y eficiencia las acciones previstas en sus programas, conforme a lo establecido en el decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación y demás disposiciones que resulten aplicables.

Los programas de fortalecimiento financiero que realicen las entidades deberán someterse a la consideración de la Comisión Intersecretarial de Gasto Financiamiento, por conducto de las Direcciones Generales de Programación y Presupuesto sectoriales, en los plazos que la propia Comisión determine para su aprobación y, en su caso, para ser incorporados a los convenios de fortalecimiento financiero.

Las entidades deberán enviar a las Direcciones Generales de Programación y Presupuesto sectoriales, por conducto de su dependencia coordinadora de sector, la información presupuestaria y financiera que se les requiera, sin perjuicio de la solicitada por el Sistema Integral de Información de los Ingresos y Gasto Público.

## **2.2 NORMATIVIDAD INTERNA.**

La normatividad interna para la presupuestación ejercicio y control del gasto está sustentada en la Ley Orgánica de la Institución de Banca de Desarrollo, con base en la cual se emiten las Normas y Políticas Internas para la Administración y Ejercicio del Gasto Programable.

### **2.3 POLÍTICAS OPERATIVAS**

Las Normas y Políticas Internas para la Administración y Ejercicio del Gasto Programable, en términos generales constituyen el manual de aplicación en las áreas funcionales de la institución, y en sí constituyen la traslación de las disposiciones de austeridad, racionalidad y disciplina presupuestales, contenidas en el Presupuesto de Egresos de la Federación, siendo las principales las siguientes:

- Los requerimientos presupuestales deberán ser proporcionados por las áreas institucionales en los formatos establecidos al efecto.
- Los trámites de pago se realizarán conforme a lo pactado contractualmente con los proveedores de bienes y prestadores de servicios.
- Las áreas usuarias, al solicitar anticipos o el pago por concepto de adquisiciones, arrendamientos o servicios, deberán presentar la ficha operativa debidamente autorizada, así como la documentación soporte correspondiente.
- Para los pagos que se requiera realizar por los cuales no se cuente con el comprobante en forma inmediata, se solicitarán los recursos como gastos sujetos a comprobar.
- Los remanentes de anticipos que las áreas usuarias generen deberán ser entregadas a la Caja General mediante la ficha operativa correspondiente.

- Los gastos no comprobados, realizados por usuarios de tarjeta empresarial, serán a su cargo y recuperados a través de la nómina
- Los únicos anticipos que podrán operar las Direcciones Estatales son los destinados a gastos de viáticos y boletos de avión.
- El personal de las Direcciones Estatales que haya sido comisionado deberá presentar, ante la Dirección Estatal que le corresponda, la comprobación de gastos respectiva dentro de los diez días siguientes a la terminación de sus comisiones, debiendo anexar las facturas originales al formato de comprobación.

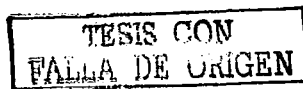
#### **2.4 POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS**

Las principales políticas en materia administrativa se resumen como sigue:

- La asignación presupuestal a las áreas de la Institución, será informada una vez que se cuente con el oficio de autorización por parte de la SHCP; periódicamente se les informará del ejercicio en el presupuesto correspondiente.
- Los funcionarios titulares de las áreas, ejercerán de manera eficiente y eficaz los recursos presupuestales asignados a sus áreas, por lo que no deberán contraer compromisos para los cuales no cuenten previamente con la partida presupuestal autorizada específicamente

## 2.5 POLÍTICAS DE CONTROL

- Las áreas institucionales no podrán efectuar transferencias de recursos de un rubro a otro, salvo autorización expresa de la Dirección de Presupuesto.
- No se podrán contraer obligaciones que impliquen comprometer recursos de los subsecuentes ejercicios fiscales, salvo autorización expresa de la SHCP.
- La autorización y formalización de compromisos deberán contar previamente con la suficiencia presupuestal, la cual requiere ser tramitada ante la Dirección de Presupuesto.
- Los Directores Estatales solamente podrá autorizar anticipos para gastos de viaje y boletos de avión, para comisiones fuera de la circunscripción de su Dirección Estatal, previa verificación de su disponibilidad presupuestal.





## **CAPÍTULO III**

### **INTEGRACIÓN, AUTORIZACIÓN Y ASIGNACIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTO PROGRAMABLE**

#### **3.1. INTEGRACIÓN DEL PROYECTO DE PRESUPUESTO DE GASTO PROGRAMABLE.**

##### **1. Objeto**

Para mantener la continuidad de las funciones necesarias para alcanzar las metas establecidas en la institución de Banca de Desarrollo, el proceso de programación-presupuestación, implica iniciar durante el mes de julio de cada año, un levantamiento de las necesidades que cada área operativa considere pertinentes en función a las expectativas que tenga previstas hacia el siguiente periodo. Este levantamiento se realiza mediante formatos impresos denominados requerimientos presupuestales, que serán llenados con la información correspondiente, permite conformar un esquema general para evaluar el monto de los recursos económicos necesarios para el gasto del próximo año, como primer paso para integrarlos al anteproyecto de presupuesto institucional.

Los formatos a llenar son acompañados de instructivos generales y específicos, para uniformar los requerimientos que planteen los funcionarios titulares de áreas en la Oficina Matriz, en las Oficinas Regionales y en las Oficinas en el Extranjero:

Los formatos de solicitud presupuestal invariablemente consideran los lineamientos y los parámetros macroeconómicos que emite la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en materia de crecimiento, inflación y tipo de cambio esperados, calendarización de recursos, racionalidad, austeridad y disciplina presupuestales



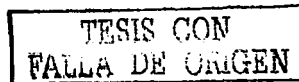
## 2. Integración del presupuesto.

El levantamiento de información realizado a través de los formatos de requerimientos presupuestales, es vaciado en cédulas de trabajo por tipo de gasto, mediante un exhaustivo trabajo de captura; a las cédulas que incorporan los requerimientos presupuestales les son aplicados los parámetros macroeconómicos o específicos que proporcione la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en materia de crecimiento, inflación y tipo de cambio, asimismo se realiza una programación calendarizada de recursos, y se revisa que los requerimientos se apeguen a criterios de racionalidad, austeridad y disciplina.

El primer trabajo de cálculo, se realiza a partir de una proyección del cierre del presupuesto del ejercicio fiscal en curso considerando el comportamiento actual y la tendencia del gasto, los compromisos, y otras expectativas para cierre tales como: eventos para promoción, adquisiciones en proceso, ajustes salariales, cambios en la estructura o en la plantilla ocupacional, bonificaciones de fin de año, posibles variaciones en tipo de cambio, etc, lo cual servirá de base como primer paso del análisis cuantitativo para comparar el monto de los requerimientos recibidos para el año próximo, contra la estimación del año curso,

El análisis de los requerimientos presupuestales es una labor intensa y necesaria para detectar omisiones en los requerimientos que pudieran implicar insuficiencia de recursos, ante la necesidad de mantener la continuidad de algún programa o concepto del gasto hacia el siguiente período.

Asimismo, se identifican las causas que puedan generar crecimiento en el gasto por: expectativas sobre nuevos programas o actividades, la posibilidad de apertura de oficinas en el interior del país o en el extranjero, la previsión para modernización que corrija el deterioro u obsolescencia de equipo y tecnología, así



como por proyectos para nuevos productos y servicios que requieran de la contratación de asesorías y consultorías especializadas.

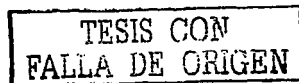
Por otra parte, existen eventos que conducen a la reducción del presupuesto y que ante los escasos recursos en las finanzas gubernamentales, es necesario reconocer en el presupuesto desde su formulación, en situaciones tales como reducción de personal, cancelación de proyectos de expansión, compactación operativa que obligue al cierre de oficinas, disminución en las necesidades de mantenimiento derivado de la garantía de los nuevos equipamientos o por cambios de tecnología, etc.

### **3.2 PRESENTACIÓN AL CONSEJO DIRECTIVO**

#### **1. Autorización interna del presupuesto**

En términos generales, el ejercicio de integración del presupuesto habrá de arrojar cifras y conceptos que requerirán ser presentadas ante la alta dirección con observaciones y recomendaciones, para que sean definidas las prioridades y se omitan aquellos programas o conceptos de gasto que no representen una urgencia o necesidad próxima.

Con tales definiciones, el presupuesto se presenta por conducto de la Dirección General a la autorización definitiva del máximo órgano de gobierno de la institución, el Consejo Directivo, el cual sanciona las cifras con fundamento en las políticas de gobierno y las premisas de gasto e inversión que en lo interno le sean propuestas. La autorización que emita el Consejo Directivo, es a su vez, el paso necesario para llevar el presupuesto a la Cuenta Pública que es el instrumento en el que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público consolida el gasto de todo el sector gubernamental y que hacia el mes de noviembre propone entre otros, al Poder Legislativo del país, para su sanción.



En lo interno, la Dirección de Presupuestos es el área encargada de hacer desde el levantamiento de los requerimientos de las áreas, hacer los ajustes con los parámetros a nivel macro, buscar las autorizaciones pertinentes y finalmente, una vez aprobado oficialmente el presupuesto procede al cálculo de distribución de recursos entre las áreas sustantivas y administrativas, lo que en su oportunidad, dará a conocer a cada Dirección Adjunta, Direcciones de Área, Direcciones Estatales y Oficinas en el Extranjero, para que jerarquicen y atiendan sus actividades, sujetándose estrictamente a la disponibilidad de tales recursos.

### **3.3. POLÍTICAS PARA EL EJERCICIO DEL GASTO**

Asimismo, con base en las normas para la regulación del gasto que emita la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo la Dirección de Presupuestos propondrá al Consejo Directivo de la institución, las políticas y normas internas para la administración del presupuesto, en las que se responsabiliza en general a los funcionarios y empleados del ejercicio eficiente y eficaz de los montos y calendarios que les sean asignados, siendo principalmente las siguientes:

#### **Servicios Personales**

Estructura y plantilla ocupacional.- No se podrán crear nuevas plazas. Para cubrir necesidades de servicios personales, deberá promoverse el traspaso de plazas ya existentes o realizar movimientos compensados. Únicamente se podrán realizar movimientos compensados que no incrementen la disponibilidad de recursos presupuestales. La designación o contratación de personal en ningún caso podrá realizarse con efectos retroactivos a la fecha de su autorización e ingreso. Los nombramientos se apegarán a los tabuladores salariales autorizados. La cobertura de plazas, deberá apegarse a lo indicado en el Manual de Normatividad para la Administración de los Recursos Humanos.



**Tiempo Extraordinario.-** Para la autorización del tiempo extraordinario, deberá someterse a aprobación de la dirección de recursos Humanos, el programa de trabajo a cubrir y el compromiso de su terminación. Debe observarse lo establecido por los lineamientos que regulan el registro y control de la jornada de trabajo.

**Servicio Médico.-** Este gasto se registrará conforme a las Normas y Políticas para Servicios Médicos Subrogados, buscando el mejor aprovechamiento de los recursos con apego a los lineamientos y tarifas establecidas en esta materia.

**Capacitación.-** La capacitación es una prioridad institucional, en este sentido, se continuará fomentando la superación del personal y la productividad, optimizando los recursos presupuestales procurando programas de grupo y limitando los eventos a nivel individual: Estudios de postgrado (Diplomados, Maestrías, Doctorados, etc.) y serán bajo el esquema de contrato de capacitación. El costo será amortizado durante el período de trabajo que se establezca en las políticas respectivas, con el propósito de recuperar la inversión realizada en beneficio de la Institución con los conocimientos adquiridos por el becario. Los empleados o funcionarios que no obtengan el promedio mínimo requerido, estarán obligados a reembolsar el costo de la capacitación. La participación a cursos, seminarios y conferencias, de igual manera será limitada y será responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos la autorización a aquellos eventos que sean imprescindibles para actualización de conocimientos.

**Contratación de personal por servicios profesionales.-** Únicamente se contratarán o renovarán aquellos que se encuentren plenamente justificados por las áreas solicitantes y autorizados a través de la Dirección de Recursos Humanos.

**Materiales, suministros y servicios generales.**

**Bienes y servicios.-** Los equipos de cómputo, fax, mobiliario, vehículos y los servicios de fotocopiado, impresión, internet, radio comunicación y telefonía, estarán



destinados al servicio exclusivo de las actividades propias de la institución, conforme a las asignaciones determinadas y no podrán destinarse a fines personales ni de terceros

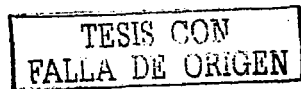
**Adquisición de Bienes y Servicios.-** La Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, es de aplicación general en la institución, regula y obliga a realizar con transparencia las adquisiciones de bienes y la contratación de servicios de cualquier naturaleza, para obtenerlos en las mejores condiciones de calidad y precio para la Institución, a través de procesos de licitación pública, invitaciones restringidas a cuando menos tres personas o adjudicaciones directas, de acuerdo a los parámetros publicados en el Presupuesto de Egresos de la Federación.

Se prohíbe a los funcionarios y empleados contraer compromisos para los cuales no exista previamente con la partida presupuestal autorizada específicamente.

Se prohíbe a los titulares de las áreas contraer obligaciones que impliquen comprometer recursos de los subsecuentes ejercicios fiscales o celebrar contratos que impliquen la posibilidad de gastos contingentes

Los titulares de las áreas son responsables de jerarquizar y programar sus requerimientos para adquisición o arrendamiento de bienes y contratación de servicios necesarios para el cumplimiento de sus funciones, así como de la observancia y ejecución en todas sus fases (contratación, recepción y pago en el caso de servicios).

**Mantenimiento y Aseo de Oficinas.** El gasto se ejercerá a través de contrato de servicios con el Grupo Inmobiliario de la institución, coordinado exclusivamente por la Dirección de Recursos Materiales, para mantener en óptimas condiciones los



inmuebles que albergan a las oficinas en todo el país. En el interior del país, los Directores Estatales verificarán que el servicio se reciba apropiadamente.

**Papelería y Fotocopiado.** Se dará continuidad a las medidas establecidas para orientar el ahorro en el servicio de fotocopiado, así como para el uso racional, reaprovechamiento y reducción del consumo del papel. Los titulares de las áreas deberán usar preferentemente los medios electrónicos para envío y recepción de correspondencia interna. Los suministros de papelería y artículos de oficina se mantendrán restringidos a lo mínimo indispensable.

**Telefonía.** El personal será responsable de hacer uso del servicio telefónico para llamadas oficiales. Se mantendrá restringido el servicio de larga distancia y se dará preferencia al uso de la red de telefonía privada para la comunicación entre la Oficina Matriz y las Oficinas Estatales.

La telefonía celular y los equipos de radiolocalización estarán asignados a la Dirección General, Directores Generales Adjuntos y Directores Estatales. Con base a las Normas emitidas por la SECODAM para el servicio de telefonía celular, se podrán autorizar asignaciones especiales al personal que necesariamente requiera del servicio para el cumplimiento de sus funciones. Serán a cargo de los usuarios los gastos que excedan los límites máximos de consumo de telefonía indicados en la norma citada.

**Energía Eléctrica.** La Dirección Adjunta de Administración a través de la Dirección de Presupuesto y los titulares de las Direcciones Estatales, con el apoyo del Grupo Inmobiliario, vigilarán el consumo racional de este energético: se aprovechará al máximo la iluminación natural y el alumbrado será apagado en la medida en que se retire el personal al terminar la jornada laboral; asimismo, se programará la puesta en marcha o supresión de equipos en función a los horarios de trabajo (sistemas de aire, elevadores, fotocopiado, computadoras, etc.)



Gasolina. Únicamente se cubrirá el consumo relativo al equipo de transporte de la institución. Este gasto se limitará al mínimo indispensable. No se efectuarán reembolsos personales por este concepto.

Gastos de Viaje. Se deberá limitar la duración y frecuencia de los viajes. No se autorizarán gastos de viaje para actividades o personas ajenas a la Institución. Los titulares de las áreas y el personal comisionado en viajes de trabajo, serán responsables de apegarse a las Normas y tarifas establecidas en la Institución y recabar los comprobantes de gasto (boleto de avión, factura de hotel y consumo de alimentos), con los requisitos fiscales correspondientes.

Arrendamiento de almacenes. Para disminuir el gasto por arrendamiento de locales para almacenaje de mobiliario y bienes en desuso, la Dirección de Recursos Materiales y las Direcciones Estatales, instrumentarán acciones inmediatas para la baja, y enajenación de bienes en desuso por deterioro u obsolescencia, adjudicados y recibidos como dación de pago, atendiendo la normatividad y lineamientos que emanen del Comité de Enajenación de Bienes Muebles e Inmuebles.

Arrendamiento de automóviles. No se cubrirán erogaciones por este concepto. Si por alguna causa extraordinaria fuese necesario rentar algún vehículo se requerirá la autorización de la Dirección General Adjunta de Administración.

Comunicación social y publicidad. Se dará continuidad a la campaña de comunicación interna para reforzar entre el personal, una cultura orientada al uso óptimo y manejo ecológico de los recursos materiales y los servicios generales. Los gastos de publicidad y propaganda en radio y televisión, así como la edición de libros, fascículos, trípticos y folletería, deberán estar relacionados con la función sustantiva de la Institución, a través de la Dirección de Comunicación Social.

La participación de la Institución en eventos de desarrollo empresarial, ferias y exposiciones promocionales, así como las reuniones de trabajo que impliquen la



erogación de recursos y desplazamientos de personal a diferentes sedes, se limitarán al mínimo indispensable y deberán contar con la aprobación de la Dirección de Comunicación Social, justificando el beneficio que represente la participación de la Institución.

Consultorías y asesorías externas. La contratación de personas físicas y morales para consultorías y asesorías deberá contar invariablemente con la autorización del Director General. Las personas físicas que se contraten no podrán desempeñar funciones iguales o equivalentes a las del personal e base.

Suscripciones a periódicos y revistas. Las suscripciones se limitarán considerando la asignación de dos periódicos a Directores Generales Adjuntos y uno a los Directores de Área; los Directores Estatales podrán contratar hasta dos suscripciones (una local y una nacional). Los requerimientos de suscripciones a publicaciones especializadas deberán ser justificados ante la Dirección de Comunicación Social.

#### Inversión Física

Mobiliario y Equipo de Oficina. Se mantendrá restringida al mínimo necesario la adquisición de mobiliario y equipo de oficina. Los recursos presupuestales se destinarán principalmente a la adquisición de bienes equipo para la modernización congruente y funcional de la institución.

Equipo Informático. El equipo informático estará destinado a la modernización de los y servicios y productos que ofrece la institución, así como al control interno de sus operaciones. Los empleados y funcionarios que tengan asignados equipos de cómputo, serán responsables de su uso al servicio de la institución; queda prohibida la utilización de paquetería de software no autorizada por la Dirección de Informática.

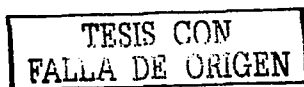


**Equipo de Seguridad.** Se continuarán los programas de modernización para cubrir las necesidades de seguridad, para salvaguardar al personal y las instalaciones patrimoniales, a través de sistemas de alarma, control de acceso, circuito cerrado de televisión, así como de protección civil.

**Pago de bienes y servicios.** Los anticipos y trámites de pago, se realizarán únicamente cuando la operación cuente con los requisitos correspondientes: asignación presupuestal, contratos sancionados por el área jurídica, fianzas, facturas, constancias de recepción de los bienes o servicios.

**Vigilancia.** La vigilancia del cumplimiento de las disposiciones para la administración del gasto y la práctica de auditorías, corresponde a la Contraloría Interna.

**Sanciones.** El incumplimiento a las disposiciones, será sancionado por la Contraloría Interna de conformidad con lo dispuesto en la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos y demás ordenamientos aplicables.



BANCA DE DESARROLLO  
DIRECCIÓN DE FINANZAS

REQUERIMIENTOS PRESUPUESTALES DE GASTO CORRIENTE 2003

700 ASEGURAZ Y CONSULTORIAS

ÁREA SOLICITANTE

CLAVE DE ATRIBUCIÓN:

CONSULTOR	NOMBRE DEL PROYECTO	PERÍODO DE DESARROLLO	IMPORTE (1)	
			PRELIMINAR	DEFINITIVO
TOTAL				

DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN:

COSTO / BENEFICIO:

NOTA:

(1) Contador: sólo el caso correspondiente al período

Estado

Nombre:  
Estimado:

V. B.  
DIRECTOR

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

BANCA DE DESARROLLO  
DIRECCION DE FINANZAS  
REQUERIMIENTO PRESUPUESTALES DE GASTO CORRIENTE 2001

INSTRUCTIVO DE LLENADO  
DEL FORMATO "ASESORIAS"

708 ASESORIAS Y CONSULTORIAS

AREA SOLICITANTE

CLAVE DE ADESCRIPCION

CONSULTOR	NOMBRE DEL PROYECTO	PERIODO DE DESARROLLO	IMPORTE (1)	
			original	actual
NOMBRE DEL CONSULTOR QUE REALIZARA LA ASESORIA O CONSULTORIA	DESCRIBIR EL PROYECTO EJECUTADO	TIEMPO ESTIMADO DE REALIZACION	Deben presentarse en RJA y LCP de acuerdo a los volumenes de la Ley de Bases de 2002 Considerar el importe de los recursos asignados en el BOP-2001 según el	
EJEMPLO				
GRUPO SECTORIAL SA DE CV	ANALISIS Y VALUACION DE LOS ACTIVOS DEL SIDO	434 MAY	10 230	20 000
			TOTAL	20 000

DESCRIPCION Y JUSTIFICACION: Señalar en que consiste el proyecto (por cada proyecto).

COSTO / BENEFICIO: Indicar el impacto social y economico del proyecto.

NOTA:  
(1) Considerar solo el costo correspondiente

Elaboro:  
Número:  
Puesto:  
Especialidad:

Vr. BA.  
DIRECCION

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

BANCA DE DESARROLLO  
DIRECCION DE FINANZAS

FORMA: COMPROBOS

PROBLEMAS PRESUPUESTALES PARA COMUNICACION SOCIAL 783

571 COMPROBOS Y CONVENIOS

AREA SOLICITANTE

CLAVE DE ADECUACION:

NUMERO DEL EVENTO	DESCRIPCION	PERIODO	IMPORTE ANUALIZADO 511
AUTORIZACION			
COSTO / BENEFICIO			

NOTA: (1) Comprobos de base de datos correspondientes al periodo

Fecha:

U. S.

Nombre:

DIRECCION

Apellido:

Edad:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

BANCA DE DESARROLLO  
 DIRECCIÓN DE FINANZAS  
 REQUISITOS PRESUPUESTALES PARA EDUCACIÓN SOCIAL, 1983

INSTRUMENTO DE LLAMADO  
 DEL FOMENTO-CONGRESO

11. CONGRESOS Y CONVENCIONES

AREA:

CLAVE DE ADESCRIPCION:

NUMERO DEL FOLIO	DESCRIPCION	PERIODO	IMPORTE ANUALIZADO (1)
Definir los objetivos requeridos		Folio en que enumerarse el evento	Deberá ser mayor de \$5.700 y ser menor de \$10000 respectivamente de enero de 1983. Considerar el importe de los recursos solicitados en el formulario respectivo
<b>EJEMPLO</b>			
Proyecto Presentación			
Espectáculos 2003	3 semanas	1 <sup>o</sup> al 29 de marzo	15.000
<b>JUSTIFICACION:</b> Solicitar un curso concreto al presente referenciado que será gratuito.			
<b>OBJETO / BENEFICIO:</b> Incluir al personal social y administrativo del proyecto.			

NOTA: (1) Considerar solo el costo correspondiente al período.

Elaboro:

Valdo

Revisado:

DIRECTOR

Presupuesto:

Elaborado:

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

LINCA DE DESARROLLO  
DIRECCION DE FINANZAS

REQUERIMIENTOS PRESUPUESTALES PARA COMUNICACION SOCIAL 2003

80 PUBLICACIONES OFICIALES PARA DIFUSION E INFORMACION

AREA \_\_\_\_\_

CLAVE DE ATRIBUCION: \_\_\_\_\_

TIPO DE PUBLICACION	PROYECTO OUS SE AYUDA	PERIODO DE DESARROLLO	IMPORTE (1)
DESCRIPCION Y JUSTIFICACION:			
COSTO / BENEFICIO:			

Nota: (1) Considerar solo el costo correspondiente a la partida

Elabora \_\_\_\_\_

Ve. Sa. \_\_\_\_\_

Revisor o  
Puntador  
Ejecutivo

DIRECTOR

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN.**

BANCA DE DESARROLLO  
 DIRECCION DE FINANZAS  
 REQUERIMIENTOS PRESUPUESTALES PARA COMUNICACION SOCIAL 1982

INSTRUMENTO DE LLENADO  
 DE CONSULTA PUBLICACIONES

FIS PUBLICACIONES OFICIALES PARA DIFUSION E INFORMACION

AREA \_\_\_\_\_

CLAVE DE ADOLESCION: \_\_\_\_\_

TIPO DE PUBLICACION	PROYECTO QUE SE APOYA	PERIODO DE DESARROLLO	IMPORTE (1)
Se refiere al desarrollo que se realiza en el año de 1982.	Poner el número del proyecto.		Cobrar o cobrarse en IVA y en base al monto superior al monto de junio de 1982. Categorizar el apoyo de las relaciones laborales en el desarrollo económico.
EJEMPLO	Ejemplo: Inicial 2085	jun - mayo	5.000
DESCRIPCION Y JUSTIFICACION: Señalar en que consiste el proyecto respecto que está proyectado.			
COSTO Y BENEFICIO: Indicar el impacto social y económico del proyecto.			

Nota: (1) Considerar solo el costo correspondiente al periodo

Elaboró: \_\_\_\_\_

FECHA

Nombre  
 Puesto  
 Extension

\_\_\_\_\_  
 DIRECTOR

TESIS CON  
 FALLA DE CUBRIMIENTO





BANCA DE DESARROLLO  
 DIRECCION DE FINANZAS  
 REQUISITOS PREBUDGETALES 2002

INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO GENERAL

FORMATO GENERAL

AREA: \_\_\_\_\_

CLAVE DE ADESCRIPCION: \_\_\_\_\_

LIBRO	CONCEPTO	HOMBRE DEL PROGRAMA O PROYECTO	PERIODO DE DESARROLLO	IMPORTE (1)	
				Maneja el	Actual
Para cada rubro de la Dirección de Planeación y Programación Financiera	Indicar el rubro presupuestal afectado	Descripción del programa o proyecto	Duración del programa o proyecto		Deberá estimarse en IVA, y con base en cambios vigentes al inicio de junio de 2002
					Comentar por el espacio de los recursos seleccionados en el Formulario Resumen.
				TOTAL	M.D.

DESCRIPCION Y JUSTIFICACION: Señalar en que consiste el proyecto requerido (por cada proyecto)

---

COSTO / BENEFICIO: Indicar el impacto social y económico del proyecto.

NOTA:

(1) Considerar solo el costo correspondiente al período

Este Formulario deberá utilizarse en caso de que se registren nuevos resultados en rubros de libros o consultorías y asesorías, publicaciones oficiales para oficiales e Informáticos y Computación y Convenciones

Elabora:

Nombre:

Va. Se.

DIRECTOR

TESIS CON  
 FALLA DE ...

BANCA DE DESARROLLO  
 DIRECCION DE FINANZAS  
 GOBIERNO FEDERAL  
 GOBIERNO FEDERAL PRESUPUESTALES DE GASTO CORRIENTE 2003  
 CALIFICACION EN MONEDA NACIONAL

INSTRUCTIVO DE LLENADO  
 DEL FORMATO RESUMEN

MSA  
 CLAVE DE ADECUACION

CODIGO	LIBRO	FORMATO DE ORIGEN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
		Arriba se muestra en detalle los formatos de	REPUBLICA ARGENTINA GOBIERNO FEDERAL GOBIERNO FEDERAL PRESUPUESTALES DE GASTO CORRIENTE 2003												Repetir el código de origen como se muestra en el ejemplo en la columna correspondiente. Formas correspondientes.

Elaboro

Vs. Sr.

Nombre:  
 Puesto:  
 Estructura:

DIRECTOR

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN



BANCA DE DESARROLLO  
 DIRECCION DE FINANZAS  
 REQUERIMIENTOS PRESUPUESTALES  
 NOVENO BIMESTRE 2001

FORMATO: INV/FINCA

NOMBRE DEL AREA \_\_\_\_\_

CLAVE DE DESCRIPCION \_\_\_\_\_

CONCEPTO	CANTIDAD	FECHA ESTIMADA DE EJERCICIO	OBSERVACIONES
EQUIPO DE ADMINISTRACION			
BIENES INFORMATICOS			
EQUIPO Y APARATOS DE TELECOMUNICACIONES			

Va. Se.

\_\_\_\_\_  
 Elabore

\_\_\_\_\_  
 DIRECTOR

Nombre:  
 Puesto:  
 Extension:

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

BANCA DE DESARROLLO  
 DIRECCION DE FINANZAS  
 REQUERIMIENTOS PRESUPUESTALES  
 INVERSION FISICA 2003

NOMBRE DEL AREA \_\_\_\_\_  
 CLAVE DE DESCRIPCION \_\_\_\_\_

INSTRUCTIVO DE LLENADO  
 DEL FORMATO INV.FISICA

CONCEPTO	CANTIDAD	FECHA ESTIMADA DE EJERCICIO	OBSERVACIONES
<b>EQUIPO DE ADMINISTRACION</b> INDICAR SI SE REQUIERE EQUIPOS PARA IMPRESOS MICROFILMACION AUDIO Y VIDEO ETC	NUMERO DE ARTICULOS REQUERIDOS	MES EN QUE SE REQUIERE EL SUMINISTRO DEL MOBILIARIO, EQUIPO	COMENTARIOS ADICIONALES QUE CONSIDEREN PERTINENTES.
<b>SISTEMAS INFORMATICOS</b> DESCRIBIR EL EQUIPO QUE SE REQUIERE - COMPUTADORAS, IMPRESORAS, ETC	NUMERO DE ARTICULOS REQUERIDOS	MES EN QUE SE REQUIERE EL SUMINISTRO O INSTALACION DEL EQUIPO	COMENTARIOS ADICIONALES QUE CONSIDEREN PERTINENTES.
<b>EQUIPO Y APARATOS DE TELECOMUNICACIONES</b> INDICAR SI SE REQUIERE LA INSTALACION DE EQUIPO DE CONECTIVIDAD DE RUTEO TELEFONICO ETC			

Vs. Sr.

Elaboro

DIRECTOR

Nombre:  
 Puesto:  
 Extension:

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

## CAPÍTULO IV

### CASO PRÁCTICO

#### 4.1 ANTECEDENTES

En la formulación del Presupuesto de Egresos para 1956, fue introducida al sector gubernamental de México por primera vez, la Clasificación por Objeto del Gasto, misma que ya se estructuraba en nueve capítulos y tenía la finalidad de dar a conocer los costos globales de la demanda del sector público en bienes y servicios, esta clasificación se aplicó durante más de dos décadas manteniendo su estructura original prácticamente sin modificaciones.

En 1981 para dar respuesta a los nuevos requerimientos que originó el establecimiento del Presupuesto por Programas, fue necesario replantear la estructura y contenido de este instrumento, dando origen al Clasificador vigente. Su conceptualización e integración estuvo a cargo de la Secretaría de Programación y Presupuesto, la cual contó con el asesoramiento de una misión técnica de la Organización de Estados Americanos.

En la actualidad, la Dirección General de Política Presupuestal de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, es el área encargada de la revisión y actualización del Clasificador por Objeto del Gasto, buscando siempre que responda con suficiencia a las nuevas demandas, que la misma dinámica de la Administración Pública genera en materia presupuestaria.

La Clasificación por Objeto del Gasto es un listado que ordena e identifica en forma genérica, homogénea y coherente, a nivel de grupos agregados en capítulos, conceptos y partidas, la demanda gubernamental de los recursos: humanos,



materiales, tecnológicos, servicios generales y financieros, provenientes tanto del país como del exterior.

Esta agrupación estandariza y facilita la operación del presupuesto del gasto gubernamental, y precisa la composición de los gastos necesarios para el cumplimiento de las actividades programadas, previstas en el presupuesto del Gobierno Federal.

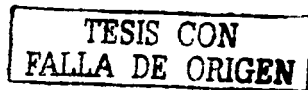
Permite el registro detallado de los bienes y servicios adquiridos en las dependencias y entidades de la Administración Pública para el desarrollo de sus funciones.

Proporciona las bases para consolidar, bajo criterios uniformes y homogéneos, la información presupuestal y permite conocer el destino del gasto y su naturaleza económica.

La estricta observancia de la Clasificación es indispensable para la formulación de los anteproyectos de presupuesto, el ejercicio y el control de sus presupuestos autorizados, por lo que las entidades del sector paraestatal deben identificar desde su inicio, y para efectos de presupuestación, las previsiones de gasto de las categorías programáticas establecidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, así como las previsiones de gasto en efectivo y en movimientos devengables.

#### **4.2 ORGANIGRAMA GENERAL**

Nacional Financiera, S.N.C., es una institución de Banca de Desarrollo inscrita en el sistema financiero mexicano, que depende directamente del Gobierno Federal a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Abrió sus puertas al público el 2 de julio de 1934, iniciando la labor de fomento a la micro, pequeña y mediana empresa, que la identifica con el desarrollo económico de México.





Actualmente, el marco jurídico que norma sus operaciones está conformado por los siguientes ordenamientos legales:

- Decreto que autoriza a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para la fundación de una Sociedad Financiera con carácter de Institución Nacional. Diario Oficial de la Federación. 31-VIII-1933.
- Decreto que modifica al que autorizó a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para la fundación de una Sociedad Financiera, S.A., con carácter de Institución Nacional de Crédito. Diario Oficial de la Federación 30-IV-1934.
- Decreto por el cual se transforma a Nacional Financiera, Sociedad Anónima, en Nacional Financiera, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo. Diario Oficial de la Federación 12-VII-1985.
- Ley Orgánica de Nacional Financiera. Diario Oficial de la Federación. 26-XII-1986.
- Reglamento Orgánico de Nacional Financiera, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo. Diario Oficial de la Federación 02-IV-1991
- Ley de Instituciones de Crédito. Diario Oficial de la Federación 18-VII-1990.

La Ley Orgánica de Nacional Financiera SNC, vigente, publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 26 de diciembre de 1986, establece el objeto de la Institución como sigue:<sup>1</sup>

Nacional Financiera, Sociedad Nacional de Crédito, institución de banca de desarrollo, con personalidad jurídica y patrimonio propio, tendrá por objeto promover el ahorro y la inversión, así como canalizar apoyos financieros y técnicos al fomento industrial y en general, al desarrollo económico nacional y regional del país. La operación y funcionamiento de la institución se realizará con apego al marco legal aplicable y a las sanas prácticas y usos bancarios, para alcanzar dentro del sector industrial, los objetivos de carácter general.

El domicilio de la Sociedad será el que dentro del territorio nacional, determine su Reglamento Orgánico. Podrá establecer o clausurar sucursales o agencias o cualquier otra clase de oficinas y nombrar corresponsales, en el país o en el extranjero, previa autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. La duración de la Sociedad será indefinida.

La Sociedad, con el fin de fomentar el desarrollo integral del sector industrial y promover su eficiencia y competitividad, en el ejercicio de su objeto canalizará apoyos y recursos y estará facultada para:

I. Promover, gestionar y poner en marcha proyectos que atiendan necesidades del sector en las distintas zonas del país o que propicien el mejor aprovechamiento de los recursos de cada región;

II. Promover, encauzar y coordinar la inversión de capitales;

---

<sup>1</sup> Ley Orgánica de Nacional Financiera SNC, Art. 3°

III. Promover el desarrollo tecnológico, la capacitación, la asistencia técnica y el incremento de la productividad;

IV. Ser agente financiero del Gobierno Federal en lo relativo a la negociación, contratación y manejo de créditos del exterior, cuyo objetivo sea fomentar el desarrollo económico, que se otorguen por instituciones extranjeras privadas, gubernamentales o intergubernamentales, así como por cualquier otro organismo de cooperación financiera internacional. No se incluyen en esta disposición los créditos para fines monetarios;

V. Gestionar y en su caso, obtener concesiones, permisos y autorizaciones para la prestación de servicios públicos vinculados con la consecución de su objeto o para el aprovechamiento de recursos naturales, que aportará a empresas que promueva. En igualdad de circunstancias gozará del derecho de preferencia frente a los particulares u otras instituciones para obtener dichos permisos, autorizaciones o concesiones, a excepción de lo que señalen las disposiciones legales aplicables;

VI. Realizar los estudios económicos y financieros que permitan determinar los proyectos de inversión prioritarios, a efecto de promover su realización entre inversionistas potenciales;

VII.- Propiciar el aprovechamiento industrial de los recursos naturales inexplorados o insuficientemente explotados;

VIII. Fomentar la reconversión industrial, la producción de bienes exportables y la sustitución eficiente de importaciones;

IX. Promover el desarrollo integral del mercado de valores;

X. Propiciar acciones conjuntas de financiamiento y asistencia con otras instituciones de crédito; fondos de fomento, fideicomisos, organizaciones auxiliares de crédito y con el sector social y privado; y

XI. Ser administradora y fiduciaria de los fideicomisos, mandatos y comisiones constituidos por el Gobierno Federal para el fomento de la industria o del mercado de valores. La Sociedad deberá contar con la infraestructura necesaria para la adecuada prestación de servicios y realización de operaciones, en las distintas regiones del país.<sup>2</sup>

Para el cumplimiento del objeto y la realización de los objetivos, la Sociedad podrá:

- Realizar las operaciones y prestar los servicios a que se refiere el artículo 30 de la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito. Las operaciones señaladas en el citado artículo 30, fracciones I y II, las realizará en los términos del artículo 31 de dicho ordenamiento;
- Emitir bonos bancarios de desarrollo. Las emisiones procurarán fomentar el desarrollo del mercado de capitales y la inversión institucional y los títulos correspondientes serán susceptibles de colocarse entre el gran público inversionista;
- Emitir o garantizar valores;
- Participar en el capital social de empresas, en los términos del artículo 30 de la Ley Orgánica;

---

<sup>2</sup> Ibidem, Art. 5º

- Administrar por cuenta propia o ajena toda clase de empresas o sociedades;
- Contratar créditos para la realización de sus funciones de fomento, conforme a las disposiciones legales aplicables;
- Adquirir tecnología, promover su desarrollo y transferirla conforme a lo dispuesto por las leyes aplicables;
- Emitir certificados de participación con base en fideicomisos constituidos al efecto;
- Emitir certificados de participación nominativos, en los que se haga constar la participación que tienen sus tenedores en títulos o valores, o en grupos de ellos, que se encuentren en poder de la institución, o vayan a ser adquiridos para ese objeto, como excepción a lo que establece el artículo 228 a) de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito. La Sociedad conservará los valores de los coparticipantes, en simple custodia o en administración y en ese caso podrá celebrar, sobre los mismos títulos, las operaciones que estime pertinentes y sólo será responsable del debido desempeño de su cargo. Cuando los certificados de participación hagan constar el derecho del copropietario sobre valores individualmente determinados, se entenderá que la Sociedad garantiza a los tenedores la entrega de esos títulos. Cuando los certificados hagan constar solamente la participación del copropietario en una parte alícuota de un conjunto de valores y de sus productos, o del valor que resulte de su venta, la Sociedad sólo será responsable de la existencia de los valores y de la entrega de sus productos o de su precio, en su caso. La emisión de dichos certificados se hará por declaración unilateral de la voluntad de la Sociedad

emisora, expresada en acta notarial, en la que se fijarán la naturaleza, condiciones, plazos de retiro y las utilidades, intereses o dividendos que Nacional Financiera garantice a los tenedores de los certificados;

- Recibir de terceros, en prenda, títulos o valores de la emisión que directamente realicen, los que la Sociedad haga por encargo de ellos, o los de las emisiones que hiciere directamente; y
- Realizar las actividades análogas y conexas a sus objetivos que al efecto señale la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.<sup>3</sup>

#### **Modernización y consolidación corporativa**

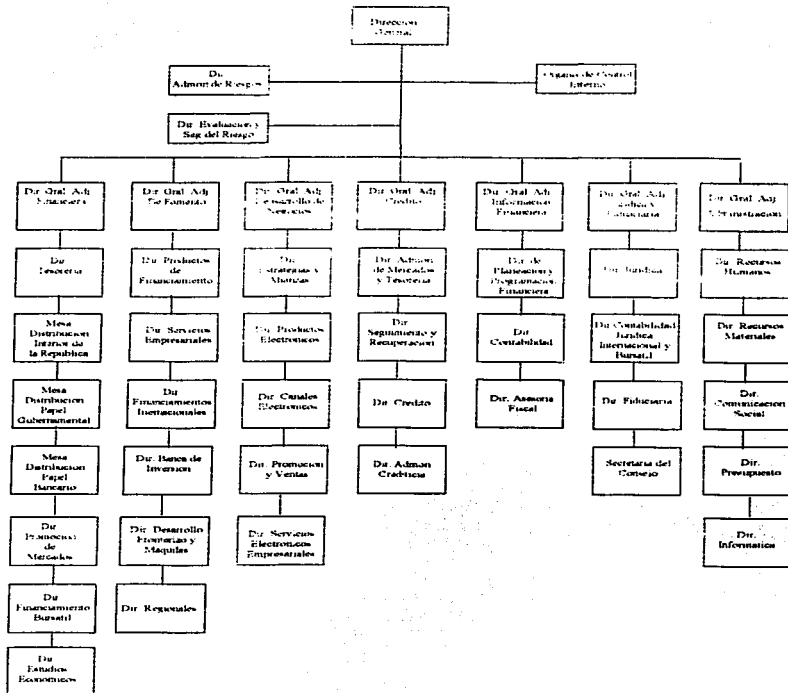
Entre 1997 y 2000 se instrumentó el Programa de Modernización y Consolidación Corporativa de Nacional Financiera, con recursos de un financiamiento otorgado por el Banco Interamericano de Desarrollo. El programa consideró la realización del Plan Estratégico Institucional y la ejecución de nueve proyectos prioritarios de cambio que enmarcaron un total de 36 iniciativas.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

---

<sup>3</sup> Ibidem, Art. 6.

# ORGANIGRAMA



**TESIS  
FALLA DE ORIGEN**

A partir del Plan Estratégico, la gestión de Nacional Financiera, S.N.C., sigue principios de complementariedad y subsidiariedad con respecto a la banca privada, transparencia en la gestión, aseguramiento de la viabilidad financiera institucional y la administración de riesgos.

Los nueve proyectos prioritarios del programa abarcaron a todas las áreas sustantivas de Nacional Financiera, S.N.C., como las operaciones en los mercados financieros, las actividades de fomento y la operación de fideicomisos; además se incorporaron proyectos que buscan fortalecer la gestión interna.

Al cierre de 2002, la organización de Nacional Financiera, S.N.C., presentó cambios estructurales importantes en todas sus áreas sustantivas. En el área de fomento opera un nuevo Sistema de Recuperación y Administración de Cartera; se perfeccionó la operación que se mantiene con los intermediarios financieros, y entró en operación el Sistema Integral de Proyectos de Inversión.

Su actividad en los mercados financieros será más eficiente, al haber separado el *front office*, respecto del área encargada de operaciones; asimismo, se definió el plan para reducir riesgos en la operación de tesorería, al dividir las carteras y monitorear sus pronósticos y rentabilidad.

La actividad fiduciaria cuenta con un nuevo sistema de administración de fideicomisos y un manual de procedimientos y funciones. Además, la Institución tiene un área y un comité especializado en la administración de riesgos de crédito y de mercado.

Los cambios resultantes de la aplicación del Programa de Modernización han permitido una importante adecuación de la estructura y organización y un uso más racional y eficiente de los recursos con que cuenta la institución.



La institución actualiza periódicamente los indicadores estratégicos, referidos a la cobertura regional, los tamaños de empresas y los sectores atendidos. Durante el periodo 2001 dio inicio el proyecto denominado Modelo Institucional de Gestión, que incorpora metodologías modernas para el seguimiento de los indicadores financieros de la operación institucional.

En cumplimiento del Programa de Modernización y Consolidación Corporativa, la Institución continuó con la revisión de su estructura orgánica y funcional y en los casos procedentes, efectuó el reordenamiento de funciones y la sistematización de sus operaciones, con el objetivo de hacer más eficiente su operatividad.

Las Direcciones Regionales trabajaron bajo las premisas de mantener presencia en todas las Entidades Federativas, operar sólo en segundo piso, concentrar esfuerzos en la promoción y mantener la relación de la Institución con los Intermediarios Financieros no Bancarios, centralizando en la Oficina Matriz las funciones no sustantivas.

Siguiendo estas consideraciones, la revisión de la estructura organizacional condujo a que la plantilla laboral se ubicara en 1,572 empleados, 53% menos que en 1994.

El Gasto Programable ejercido en 2000 ascendió a 1,033 mdp, de los cuales 1,016 mdp correspondieron a gasto corriente y 17 mdp a inversión física. El monto erogado representó una reducción real de 12.7% con respecto a lo realizado en 1999.

Al 31 de diciembre de 2000, los activos totales de Nacional Financiera, consolidados con subsidiarias y fideicomisos, UDIS, ascendieron a 225,486 mdp, mientras que los pasivos fueron de 219,298 mdp y el capital contable de 6,188 millones de pesos.

Con relación a 1999, los activos presentaron un incremento nominal de 1.5%, al pasar de 222,138 mdp, a 225,486 mdp al término de 2000.

Con respecto a la composición de los activos, 76.6% quedó invertido en la cartera de crédito total; 10.3% en depósitos e inversiones en valores; 2.7% en el Fondo para el Desarrollo del Mercado de Valores (FDMV); 1.7% en inversión accionaria permanente, y el restante 8.7% en otros activos

Al término de 2000, el saldo de la captación de recursos en moneda nacional ascendió a 71,669 mdp equivalente al 32.7% del pasivo total. Durante el ejercicio se tuvo una captación neta de 1,990 mdp. efectuada principalmente a través de la emisión de bonos bancarios denominados Nafcetes por 2,500 mdp y de Nafudis por 447 mdp, así como de Aceptaciones Bancarias por 2,550 mdp, que se compensaron parcialmente con las amortizaciones de Nafties por 3,730 mdp y de Bondis por 210 mdp. Con lo anterior, el saldo de captación quedó conformado en 72.3% de Aceptaciones Bancarias, 26.6% de bonos bancarios y 1.1% restante de depósitos diversos.

La circulación de recursos en moneda extranjera, a través de los préstamos de bancos internacionales, alcanzó un saldo de 129,608 mdp (equivalentes a 13,487 mdd), representando 59.1% del pasivo total. Al comparar este saldo con el de diciembre de 1999, se observa una reducción de 3,857 mdp, como resultado de las amortizaciones netas de deuda y el efecto de la valorización de divisas.

El capital contable al final del ejercicio ascendió a 6,188 mdp, que incluye 2,939 mdp provenientes de la capitalización del saldo de obligaciones subordinadas y de los intereses de las mismas del ejercicio 1999, así como la pérdida contable del ejercicio por 4,054 mdp, la cual reconoce 1,757 mdp del déficit por valuación de los títulos disponibles para la venta que se tenían registrados en el propio capital.

Durante el año 2000 se llevaron a cabo diversos registros que impactaron negativamente varios rubros que integran los resultados de NAFIN, y cuyo objeto fue

ubicar el justo valor del capital con el que opera la Institución, en apego a la normatividad aplicable y opinión favorable de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores en los casos que correspondió, con lo que se obtuvieron ingresos netos de operación negativos por 166 mdp, que incluyen 546 mdp positivos del margen financiero ajustado por riesgo crediticio y 712 mdp negativos de otros resultados netos que comprenden, principalmente, los obtenidos por la intermediación de valores.

Los egresos netos totales ascendieron a 2,237 mdp, y se reconocieron operaciones discontinuas y partidas extraordinarias adversas del orden de 1,672 mdp, así como 22 mdp positivos por la participación mantenida en subsidiarias, con lo que se integró la pérdida neta generada en el periodo de 4,054 millones de pesos.

#### **4.3 INVESTIGACION**

Dentro del sector bancario se tiene establecido como práctica realizar reuniones de trabajo para intercambio de experiencias, establecimiento de estrategias conjuntas y propuestas a las autoridades inclusive, dentro de las cuales escasamente se ha tocado el tema del control presupuestal del gasto, toda vez que la normatividad gubernamental únicamente le es aplicable a la banca de desarrollo por ser parte de la Administración Pública, no así a la banca privada la cual solamente debe cuidar los aspectos fiscales de sus erogaciones y los niveles de gasto se ubican individualmente en función a sus objetivos de resultados en los estados financieros, propósitos de expansión, publicidad, modernización, seguridad, etc., por lo que al convertirse en un asunto que afecta su competencia en el mercado, cada institución lo determina y resuelve en lo interno; en este sentido, motivados por implementar una mejora al proceso programación-presupuestación y su ejercicio, nos dimos a la tarea de conocer las herramientas y técnicas empleadas y proponer un sistema que permita una administración eficiente del gasto en una institución de Banca de Desarrollo, que abarque tanto el cumplimiento de las

disposiciones oficiales inherentes, la simplificación de su operación y la oportunidad de información para usuarios y autoridades.

La integración del presupuesto en la banca de desarrollo se lleva a cabo a través de formatos preimpresos ya establecidos, actividad que se realiza con varios meses de anticipación ya que el proceso resulta muy lento, para posteriormente presentarlo dentro de los plazos establecidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Por otra parte, el ejercicio, control y seguimiento, se realiza mediante captura de operaciones, utilizando hojas de cálculo diseñadas en computadoras personales.

Los procesos antes citados hacen que las etapas en todo el proceso presupuestal resulten desfasadas, al realizar manualmente la integración presupuesto, así como del gasto ejercido. Esto ocasiona que la periodicidad de los informes de avance a las áreas usuarias se alargue demasiado, siendo emitidos cada semestre de manera cuantitativa, de ahí que las mismas áreas muestren poco interés para interactuar en materia presupuestal, toda vez que la información no es oportuna para la toma de decisiones.

Con base en lo anterior fundamentaremos nuestra conclusión sobre la necesidad de revisar el proceso actual y elaborar un sistema que desahogue los cuellos de botella, a fin de integrar el presupuesto y su ejercicio, y obtener resultados en tiempo y forma.

#### **4.4 DIAGNÓSTICO**

Como parte del trabajo de análisis al proceso de integración del presupuesto en una Banca de Desarrollo, se planteó la necesidad de realizar el diagnóstico del mismo, resultando lo siguiente:

Clasificación, integración y análisis de la información

Identificación de los principales objetivos

Procesos principales

Identificación de los problemas, e implicaciones

Detección de oportunidades y beneficios

#### **FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

Es importante que para establecer la elaboración del presupuesto de manera eficiente se cumpla con los siguientes factores, para alcanzar los objetivos planteados:

Análisis de la información

Información confiable y oportuna

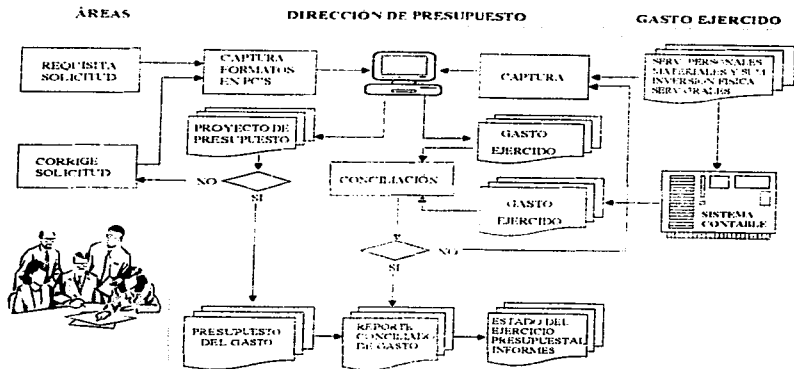
Nivel de explotación u obtención de información para la toma de decisiones

Aplicación y seguimiento de la normatividad

Mantener el equilibrio en el costo beneficio

Cifras control

# PROCESO ACTUAL (MANUAL)



**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

## MATRIZ DE LA PROBLEMÁTICA

CAUSA	CONSECUENCIA
1. Subutilización de los recursos	Inversión excesiva de tiempo en actividades operativas.
2. Carencia de puntos de control	Errores o desviaciones que no se detectan oportunamente en el análisis.
3. Exceso de formatos	Elaboración manual, inversión excesiva de tiempo, descontento del usuario
4. No existen guías para solucionar dudas en el llenado de formatos	Pérdida de tiempo en el asesoramiento y atención de dudas
5. La operación rebasó la capacidad de los controles en hojas de cálculo seguimiento de ejercicio del gasto	Se pierde la posibilidad de emitir información oportunamente
6. Se desconfía de los reportes generados en hojas de calculo	Se invierte mucho tiempo en conciliar el gasto con la contabilidad para validar las cifras
7. Ausencia de cifras de control adecuadas	No se conoce oportunamente si la información procesada es confiable y correcta
8. Es difícil hacer modificaciones o adecuaciones presupuestales	Se invierte mucho tiempo para actualizar el presupuesto ante ajustes por reasignaciones o reducciones.
9. Se carece de una depuración de los archivos acumulados en las computadoras personales	El volumen de hojas de cálculo crece constantemente afectando la capacidad de los equipos.

## 4.5 PROPUESTA

### Aspectos Generales

En lugar del llenado de formatos, cada área capturará sus requerimientos y justificación de recursos presupuestales, en una computadora conectada en red. Para facilitar lo anterior, podrán consultar la información correspondiente al ejercicio de su presupuesto del año en curso, con la finalidad de que cuenten con elementos que les permita evaluar mejor sus requerimientos.

La Dirección de Presupuestos recibirá "en línea" los requerimientos de cada área, y podrá compararlos contra el gasto ejercido durante el año en curso. Con esto se podrá brindar mayor espacio de tiempo al análisis cualitativo de todos los requerimientos para decidir su aceptación o modificación, según corresponda.

La Dirección de Presupuestos estará en condiciones de privilegiar el trabajo de proyección del presupuesto, definiendo con la Dirección General sobre los requerimientos recibidos, considerando asimismo, los parámetros que determine la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para crecimiento, tipo de cambio e inflación esperada.

La confiabilidad de la presentación del presupuesto para autorización del Consejo Directivo y de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, estará mejor sustentada en las cifras contenidas en el sistema.

Al eliminar la correspondencia entre las diversas áreas de adscripción y la Dirección de Presupuestos se optimizará el proceso de captación y organización de requerimientos, disminuyendo la necesidad de áreas y mobiliario de archivo e inclusive personal de captura.



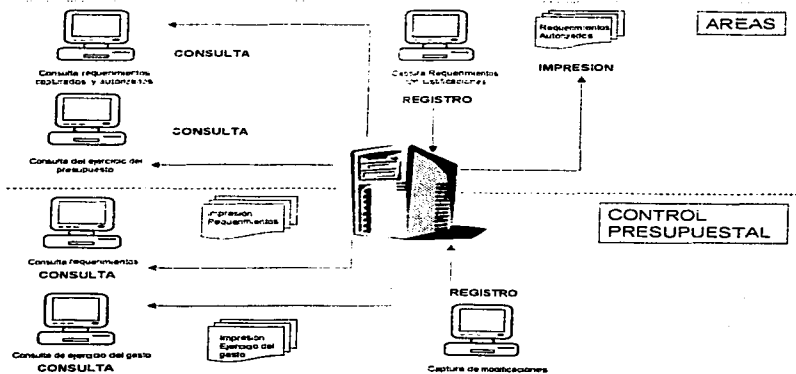
Con base en el presupuesto autorizado, la Dirección de Presupuestos estará en condiciones de comunicar en línea a través del sistema, las asignaciones específicas a todas las áreas, incluyendo el calendario para su ejercicio.

Con la información recibida en el sistema, a su vez, las áreas podrán ejercer el gasto contra las asignaciones específicas. El presupuesto se constituirá en la cuenta que restringirá o permitirá el flujo para el ejercicio del gasto, es decir, la existencia de disponibilidad de recursos será la pauta para que el usuario pueda o no proseguir con su trámite para comprometer, contratar o instruir algún pago. Al aprobar la disposición de recursos, el sistema permitirá la generación física de fichas operativas para instruir la expedición del pago así como el registro contable.

El sistema podrá ser operado directamente por cada área usuaria, para consultar la situación de su ejercicio presupuestal o comprometer recursos, pero reservando la información mediante claves de usuario a fin de mantener la confidencialidad.

En el sistema se facilitará la asignación y el control del ejercicio presupuestal al clasificar a los usuarios como: áreas sustantivas, áreas de servicios generales, áreas regionales y oficinas en el extranjero

## SISTEMA DE GASTO PROGRAMABLE PROPUESTA (Integración)



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## REPORTES DERIVADOS DEL SISTEMA PROPUESTO

El sistema facilitará la emisión de reportes correspondientes a las diferentes etapas del proceso del ejercicio presupuestal, lo cual aliviará la presión que innecesariamente había recibido la alta dirección para tomar decisiones con elementos no muy confiables. Los principales reportes del sistema propuesto serán los siguientes:

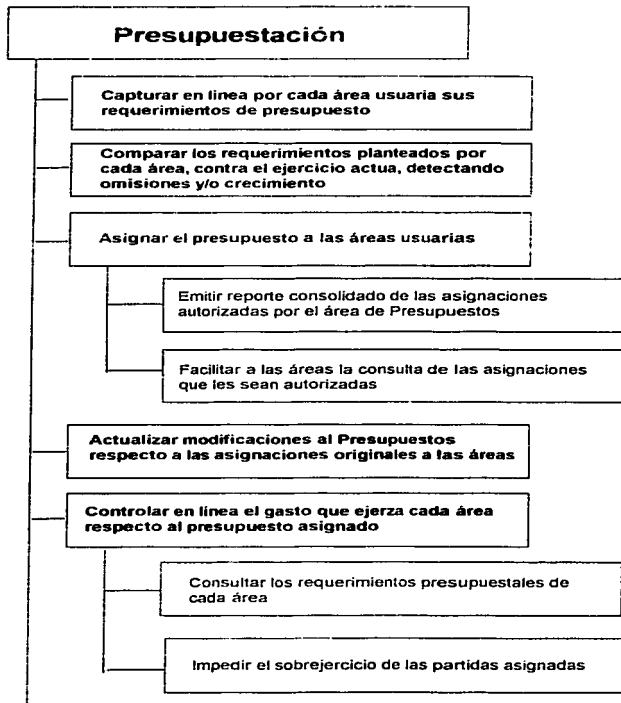
- Generación automática de reportes del Presupuesto de Gasto Programable
- Generación automática de reportes del Gasto Ejercido.
- Generación automática de reportes comparativos de Presupuesto-Gasto

La información plasmada en los reportes, permitirá que el titular del área administradora del presupuesto, cuente con elementos suficientes para elaborar informes cualitativos que apoyen la toma de decisiones de la alta dirección, así como para orientar el criterio de las autoridades externas:

- Informes cualitativos y recomendaciones internas.
- Informes externos sobre cumplimiento de disposiciones oficiales.

# SISTEMA PROPUESTO

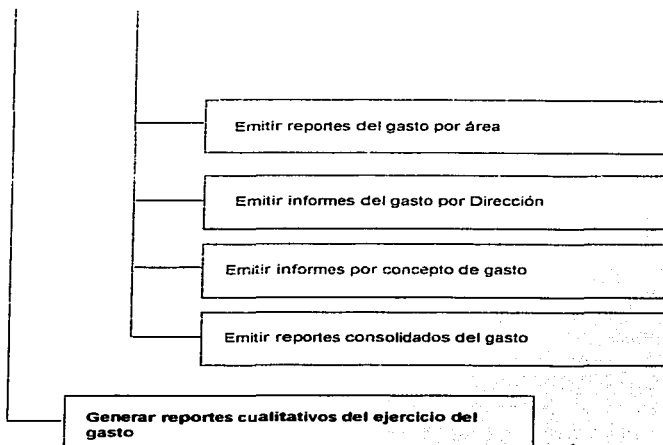
## Diagrama Jerárquico Funcional



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## SISTEMA PROPUESTO

### Diagrama Jerárquico Funcional



## PANTALLAS PROPUESTAS PARA EL SISTEMA

Dirección de Finanzas	
Menu Principal Modulos	
1	Captura solicitudes
2	Ejercicio del Gasto
3	Distribución del Gasto

Dirección de Finanzas	
Catalogos	
1	Catalogo de áreas
2	Catalogo de capitulos
3	Catalogo de cuentas presupuestales
4	Catalogo de usuarios
5	Catalogos de gasto corriente
6	Catalogo de grupos
7	Catalogo de rubros presupuestales

**Dirección de Finanzas**

**Requerimientos Presupuestales**

- 1 **Captura de requerimientos**
- 2 **Captura de presupuesto asignado**
- 3 **Captura de notificaciones**
- 4 **Reporte requerimientos enviados por las áreas**
- 5 **Reporte de presupuesto por área**
- 6 **Reporte de presupuesto consolidado**
- 7 **Reporte de requerimientos sin justificación**
- 8 **Reporte de áreas sin requerimientos**
- 9 **Reporte de requerimientos aceptados**
- 10 **Reporte de requerimientos totales por área**
- 11 **Reporte de requerimientos totales por Dirección de área**
- 12 **Reporte de requerimientos totales por rubro**

**Dirección de Finanzas**

**Ejercicio del Gasto**

- 1 **Autorizar o rechazar solicitudes**
- 2 **Integración de solicitudes por cuenta**
- 3 **Reporte de solicitudes pendientes de autorizar**
- 4 **Generar la interfase con otros sistemas**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**Dirección de Finanzas**

**Distribución del Gasto**

- 1 Distribuir gasto por rubro
- 2 Agrupación por rubros
- 3 Totales por rubro
- 4 Totales por Dirección de área
- 5 Gastos de un período
- 6 Reporte comparativo de gasto por rubro presupuestal
- 7 Reporte comparativo de gasto por rubro contable
- 8 Reporte comparativo de gasto por rubro y área
- 9 Reporte comparativo de gasto por rubro presupuestal institucional
- 10 Reporte comparativo de gasto por rubro contable institucional
- 11 Resumen de gasto por ubicación
- 12 Consulta de Gasto ejercido vs presupuestado

**Dirección de Finanzas**

**Interfase Nómina**

- 1 Catalogo de conceptos de nomina
- 2 Catalogo de grupos de nomina
- 3 Reporte del catalog de grupos de nomina
- 4 Consolidación de información de nomina ( Reportes)
- 5 Consolidación de información de nomina
- 6 Proceso de integración del gasto de nomina
- 7 Reporte de aplicación del gasto de nomina de empleados activos
- 8 Reporte de aplicación del gasto de nomina de empleados jubilados
- 9 Reporte de totales de nomina
- 10 Reporte de integración de nomina
- 11 Históricos de Nomina



**Dirección de Finanzas**

**Menú de Reportes**

- |          |                                                            |
|----------|------------------------------------------------------------|
| <b>1</b> | <b>1 Totales por Rubro</b>                                 |
| <b>2</b> | <b>2 Totales por Dirección de Area</b>                     |
| <b>3</b> | <b>3 Listar Gasto por Adscripción</b>                      |
| <b>4</b> | <b>4 Lista Gasto por Centro de Utilidad</b>                |
| <b>5</b> | <b>5 Listar Gasto por Dirección Adjunta</b>                |
| <b>6</b> | <b>6 Listar Gastos Centros Costos y Gastos Financieros</b> |
| <b>7</b> | <b>7 Menú de Gastos Directos</b>                           |
| <b>8</b> | <b>8 Listar Totales de Gasto de un Cierta Periodos</b>     |

#### **4.6 OBJETIVOS DEL SISTEMA DE GASTO PROGRAMABLE**

##### **Objetivos**

Entre los objetivos que se pretenden alcanzar destacan los siguientes:

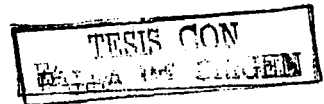
Consolidar la información presupuestal con base en los capítulos establecidos en el Clasificador por Objeto del Gasto, a efecto de facilitar la planeación, organización, dirección y control del ejercicio, con apego a las disposiciones oficiales para la administración del gasto público.

Identificar de manera homogénea, a través de los conceptos previstos en el Clasificador por Objeto del Gasto, la naturaleza y destino de los recursos: humanos, materiales y servicios generales y financieros, necesarios para alcanzar los objetivos y las metas que se establezcan en la programación del presupuesto.

Identificar en cada partida de gasto, los bienes y servicios que la Institución requiere y facilitar su registro presupuestal y contable, durante las etapas de presupuestación y ejercicio del gasto.

Constituir la base para consolidar cuantitativamente e informar cualitativamente y con oportunidad, bajo criterios uniformes y homogéneos, la gestión presupuestal.

Facilitar la captura de requerimientos en línea y eliminar el uso y manipulación de formatos de requerimientos, así como la correspondencia en general entre las áreas y la Dirección de Presupuesto.



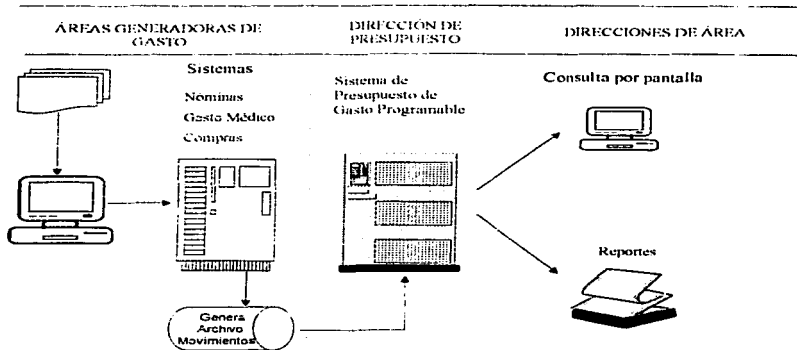
Proporcionar a las áreas usuarias, un mecanismo ágil para consultar los requerimientos planteados, la asignación presupuestal autorizada y el avance de su ejercicio..

Proporcionar a la Dirección de Presupuestos una herramienta eficaz para la recepción de los requerimientos de las áreas, para emitir y comunicar a las áreas, la autorización de sus asignaciones presupuestales.

Facilitar la integración del gasto ejercido mediante transferencias de datos desde las áreas generadoras del mismo, en paralelo al registro de cifras en la contabilidad.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## TRANSFERENCIA DE INFORMACIÓN AL SISTEMA PROPUESTO DE GASTO PROGRAMABLE (Gasto Ejercido)



### PROPUESTA DE INTERFASE O TRANSFERENCIA DEL GASTO EJERCIDO

Implementación de un programa que en forma automática genere al finalizar el cierre de operaciones lo siguiente:

- Archivo de movimientos
- Reporte de rechazos
- Transferencia de movimientos al sistema de Presupuesto
- Reporte de cifras control

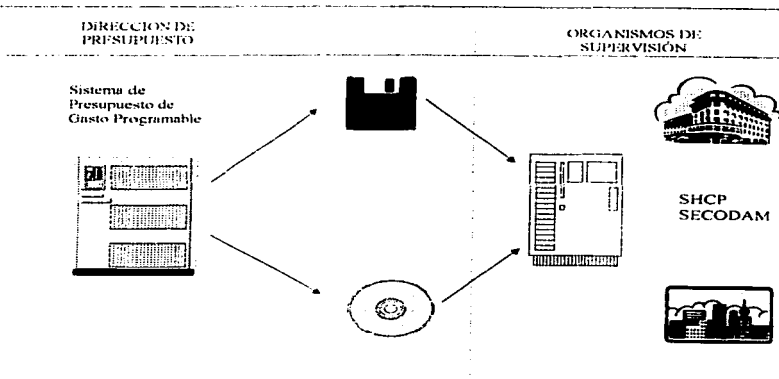
### BENEFICIOS

- Seguridad en el proceso ya que el archivo es transferido de sistema a sistema (se reduce la participación humana)

- Mayor seguridad de que el archivo a transferir, se incorpore al momento de cerrar la operación en los sistemas operativos.
- Aprovechamiento de los recursos informáticos ya que la información radica en medios electrónicos y esta validada por los propios usuarios.
- Oportunidad y confiabilidad de las cifras
- Parametrización de variables

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## ENTREGA DE INFORMACIÓN OFICIAL A TRAVÉS DE MEDIOS MAGNÉTICOS



### PROPUESTA PARA ENTREGA DE INFORMACIÓN OFICIAL EN FORMA AUTOMÁTICA

Implementación de un programa que en forma automática genere la información:

- Enlace directo con los servidores de las instituciones de supervisión y vigilancia
- Reporte de cifras control

### BENEFICIOS

- Eliminación de las actividades manuales para su integración
- Seguridad en el proceso ya que el archivo es transferido de sistema a sistema (se reduce la participación humana)
- Información validada de origen
- Oportunidad y Confiabilidad de las cifras

**BANCA DE DESARROLLO S.N.C.  
DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO**

**INTEGRACIÓN DE RUBROS PRESUPUESTALES POR CUENTA CONTABLE**

<b>CUENTA</b>	<b>CONCEPTO</b>	
	<b>Servicios Personales</b>	
	Directo	
	<b>Remuneraciones al personal</b>	
	<b>Sueldos y sobresueldos a funcionarios</b>	
5105 01 01	Sueldos	_____
5105 01 02	Sobresueldos	_____
5105 05	Compensación por antigüedad	_____
5105 01 05	Prima vacacional	_____
	<b>Total sueldos y sobresueldos a funcionarios</b>	_____
5105 01 08	Incentivos	_____
5105 01 07	Prima quinquenal funcionarios	_____
	<b>Gratificación a funcionarios</b>	
5105 02 01	Gratificación anual	_____
5105 02 02	Gratificación extraordinaria	_____
	<b>Total Gratificación a funcionarios</b>	_____
	<b>Sueldos y sobresueldos a empleados</b>	
5105 03 01	Sueldos	_____
5105 03 02	Sobresueldos	_____
5105 06	Compensación por antigüedad	_____
5105 07	Prima vacacional	_____
	<b>Total sueldos y sobresueldos a empleados</b>	_____
5105 03 03	Incentivos	_____
5105 03 04	Prima quinquenal empleados	_____
	<b>Gratificación a empleados</b>	
5105 04 01	Gratificación anual	_____
5105 04 02	Gratificación extraordinaria	_____
	<b>Total Gratificación a empleados</b>	_____
5105 05	Tiempo Extraordinario	_____
	<b>Total Remuneraciones al Personal</b>	_____

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

BANCA DE DESARROLLO S.N.C.  
DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO

INTEGRACIÓN DE RUBROS PRESUPUESTALES POR CUENTA CONTABLE

CUENTA	CONCEPTO	
	<b>Prestaciones Directas</b>	
	<b>Cuotas al I.M.S.S.</b>	
5106 04 01	Cuotas Patronales	_____
5106 04 02	Cuotas Laborales	_____
5111 27 03	Sobre aportaciones al Seguro Social	_____
	<b>Total cuotas al IMSS</b>	_____
5106 09	Aportaciones al INFONAVIT	_____
	Sistema de Ahorro para el retiro	_____
	<b>Impuesto del 2% sobre Nóminas</b>	
5113 05	Impuesto del 2% sobre nóminas	_____
5111 27 08	Sobre 2% Nóminas	_____
	<b>Total 2% sobre Nóminas</b>	_____
5106 08	Prima por seguro de vida	_____
5106 90 04	Fondo de ahorro	_____
5106 05 02	Subsidio de despensa (artículos de 1era necesidad)	_____
	<b>Total prestaciones directas</b>	_____
	<b>Total Costo Directo</b>	_____
	<b>Indirectas</b>	
	<b>Capacitación de Personal</b>	
5106 01 01	Becas	_____
5106 01 03	Cursos y seminarios	_____
5106 90 90	Otros	_____
	<b>Total Capacitación de Personal</b>	_____
	<b>Fomento Cultural y Deportivo</b>	
5106 01 04	Fomento Deportivo	_____
5106 01 05	Actividades artísticas y culturales	_____
5106 01 08	Promoción y fomento deportivo	_____
	<b>Total Fomento Cultural y Deportivo</b>	_____

TESIS CON  
FALLA DE CARGEN



**BANCA DE DESARROLLO S.N.C.  
DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO**

**INTEGRACIÓN DE RUBROS PRESUPUESTALES POR CUENTA CONTABLE**

<b>CUENTA</b>	<b>CONCEPTO</b>	
	<b>Servicio Médico</b>	
5106 02 01	Por iguales	_____
5106 02 02	Por honorarios	_____
5106 03 01	Medicinas	_____
5106 03 02	Hospitales y Clínicas	_____
	<b>Total Servicio Médico</b>	_____
	<b>Canastilla Lactancia y Otros Subsidios</b>	
	<b>Canastilla y lactancia</b>	
	Subsidio familiar	_____
	Subsidio de energía eléctrica	_____
	<b>Total Canastilla, Lactancia y otros Subsidios</b>	_____
	<b>Total Indirectas</b>	_____
	<b>Otras Remuneraciones</b>	
	Honorarios Personal por Servicios Profesionales	_____
	<b>Total Otras Remuneraciones</b>	_____
	<b>Total Servicios Personales</b>	_____
	<b>Materiales y Suministros</b>	
	<b>Reparación y Mantenimiento</b>	
5111 05 04	Equipo de cómputo Hardware	_____
5111 05 05	Equipo de cómputo Software	_____
	<b>Total Equipo de Cómputo</b>	_____
	<b>Equipo de Transporte</b>	
5111 05 02	Equipo de Transporte (Vehículos Institucionales)	_____
5117 90 16	Mantenimiento	_____
	<b>Total Equipo de Transporte</b>	_____

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

SANCA DE DESARROLLO S.N.C.  
DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO

INTEGRACIÓN DE RUBROS PRESUPUESTALES POR CUENTA CONTABLE

CUENTA	CONCEPTO	
	Mobiliario y Equipo de Oficina	
5111 05 01 01	Servicios Materiales	_____
5111 05 01 02	Compras Menores	_____
	<b>Total Mobiliario y Equipo de Oficina</b>	_____
	Papelería y Artículos de Oficina	
5111 13 01	Compras Directas	
5111 13 02	Suministros del Almacén General	
5111 13 03	Artículos de Escritorio	
5111 13 04	Papelería de Cómputo	
	<b>Total Papelería y Artículos de Oficina</b>	
	Seguros y Fianzas	
5111 07	Seguros	_____
5111 08	Fianzas	_____
5117 90 08	Seguros (no deducibles)	_____
	<b>Total Seguros y Fianzas</b>	_____
5111 11 01	Correos	_____
	Teléfonos y Telégrafos	
5111 11 02	Teléfonos y Telégrafos	_____
5111 11 03	<b>Total Teléfonos y Telégrafos</b>	_____
	Mensajeros y Transportes Locales	
5111 12 01	Mensajeros y transportes Locales	_____
5111 23	Fletes y Acarreos	_____
	<b>Total Mensajeros y Transportes Locales</b>	_____
5111 14	Energía Eléctrica y Calefacción	_____

**BANCA DE DESARROLLO S.N.C.  
DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO**

**INTEGRACIÓN DE RUBROS PRESUPUESTALES POR CUENTA CONTABLE**

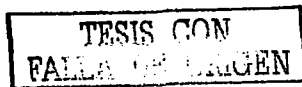
<b>CUENTA</b>	<b>CONCEPTO</b>	
	<b>Gastos de Viaje y Viáticos</b>	
5111 02 01 01	Con comprobación en el interior	_____
5111 02 01 02	Con comprobación en el Extranjero	_____
5117 90 10	En territorio Nacional (No deducible)	_____
5117 90 11	En el Extranjero (No deducible)	_____
	<b>Total Gastos de Viaje y Viáticos</b>	_____
	<b>No deducibles</b>	
5117 04 01	Multas	_____
5117 04 02	Recargos	_____
5117 04 03	Otros	_____
5117 90 02	Diversos No Deducibles	_____
	<b>Total No Deducibles</b>	_____
	<b>Total Materiales y Suministros</b>	_____
	<b>Servicios Generales</b>	
	<b>Sistemas de Seguridad</b>	
5111 06 01	Traslado de valores	_____
5111 06 02	Central de alarmas	_____
5111 06 03	Vigilancia de oficinas	_____
5111 06 04	Sistema de Seguridad	_____
	<b>Total Sistemas de Seguridad</b>	_____
5111 03	Gastos Legales	_____
	<b>Servicios a Inmuebles</b>	
5111 05 03 01	Servicios y Materiales	_____
5111 05 03 02	Compras Menores	_____
5111 26	Decoración y Ornamento de oficinas	_____
5111 16	Gastos de Aseo	_____
	<b>Total Servicios a Inmuebles</b>	_____
	<b>Renta de Equipo e Inmuebles</b>	
5109 01	Arrendamiento de inmuebles	
5109 02 02	Arrendamiento de Estacionamientos	

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**BANCA DE DESARROLLO S.N.C.  
DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO**

**INTEGRACIÓN DE RUBROS PRESUPUESTALES POR CUENTA CONTABLE**

CUENTA	CONCEPTO		
	<b>Equipo de oficina</b>		
5109 04 02	Otros	_____	
5109 90	Otras rentas	_____	
5111 22	Servicio de fotocopiado y microfilmación	_____	
	<b>Total Renta de Equipo de oficina</b>		
	<b>Eventos Promocionales</b>		
5110 01 10	Eventos	_____	
5110 01 11	Ferias, exposiciones y Standes	_____	
	<b>Total Eventos Promocionales</b>		
	<b>Gasolinas y Lubricantes</b>		
5111 12 C2	Gasolinas y Lubricantes	_____	
	<b>Total Gasolinas y Lubricantes</b>		
5117 90 05	Otros Gastos de Operación	_____	
5111 01 90	Otros cuotes	_____	
5111 10	Suscripciones	_____	
	<b>I.V.A.</b>		
5111 15	Derechos de agua y Cooperaciones Diversas	_____	
5111 27 01	Sobre I.S.R.	_____	
5111 27 07	Sobre Impuestos Estatales y Municipios	_____	
5113 02 01	I.V.A. Gastos Generales y Servicios	_____	
5113 02 02	I.V.A. Gastos de Mobiliario y Equipo	_____	
5113 02 03	I.V.A. Gastos de Instalación	_____	
5113 03	Predial	_____	
5113 04	Placas y Tenencias	_____	
5113 90	Otras	_____	
	<b>Total I.V.A.</b>	_____	
	<b>Total Servicios Generales</b>		_____
	<b>Total Gasto Corriente</b>		_____



**BANCA DE DESARROLLO**  
**DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO**  
**GASTO EJERCIDO AL 30 DE XXXXX DE 2003**  
**RESUMEN**  
**( cifras en pesos )**

CLAVE DE ÁREA	NOMBRE DEL ÁREA	SERVICIOS PERSONALES	MATERIALES Y SUMINISTROS	SERVICIOS GENERALES	EJERCICIO GASTO CORRIENTE
AAA	DIRECCIÓN GENERAL	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
	<b>TOTAL DIRECCIÓN GENERAL</b>	<b>1,278,774</b>	<b>1,278,774</b>	<b>1,278,774</b>	<b>3,836,323</b>
APA	DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
	<b>TOTAL DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO</b>	<b>1,278,774</b>	<b>1,278,774</b>	<b>1,278,774</b>	<b>3,836,323</b>
AGA	DIRECCIÓN DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE RIESGO	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
	<b>TOTAL DIRECCIÓN DE EVALUACIÓN DE RIESGO</b>	<b>1,278,774</b>	<b>1,278,774</b>	<b>1,278,774</b>	<b>3,836,323</b>
	<b>TOTAL DIRECCIÓN GENERAL</b>	<b>3,836,323</b>	<b>3,836,323</b>	<b>3,836,323</b>	<b>11,508,969</b>
BAA	DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA FINANCIERA	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
BBC	SUCURSAL LONDRES	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
BCA	DIRECCIÓN DE TESORERÍA	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
BDA	DIRECCIÓN DE ESTUDIOS ECONÓMICOS	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
BGA	DIRECCIÓN MESA DISTRIBUCIÓN PAPEL GOBIERNAMENTAL	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
BHA	DIRECCIÓN DE PROMOCIÓN DE MERCADOS	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
BIA	DIRECCIÓN DE MESA DE DISTRIBUCIÓN PAPEL BANCARIO	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
BJA	DIRECCIÓN DE FINANCIAMIENTO BURSÁTIL	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
	<b>TOTAL DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA FINANCIERA</b>	<b>10,230,184</b>	<b>10,230,184</b>	<b>10,230,184</b>	<b>30,880,543</b>
CAA	DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE FOMENTO	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
CEA	DIRECCIÓN DE SERVICIOS EMPRESARIALES	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
CGA	DIRECCIÓN DE BANCA DE INVERSIÓN	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
CHA	DIRECCIÓN DE PRODUCTOS DE FINANCIAMIENTO	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
CHA	DIRECCIÓN DE FINANCIAMIENTOS INTERNACIONALES	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
QIB	OFICINA DE REPRESENTACIÓN EN TOKIO	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
CC	OFICINA DE REPRESENTACIÓN EN WASHINGTON	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
	<b>TOTAL DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE FOMENTO</b>	<b>6,951,420</b>	<b>6,951,420</b>	<b>6,951,420</b>	<b>20,654,260</b>
DA A	DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE INFORMACIÓN FINANCIERA	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
DDA	DIRECCIÓN DE ASESORIA FISCAL	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
DDA	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN FINANCIERA	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
DDA	DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
	<b>TOTAL DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE INFORMACIÓN FINANCIERA</b>	<b>5,115,097</b>	<b>5,115,097</b>	<b>5,115,097</b>	<b>15,345,292</b>
EAA	DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE ADMINISTRACIÓN	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
EBA	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
ECA	DIRECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
EDA	DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
EIA	DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
EIA	DIRECCIÓN DE CONSULTAS Y ASesorÍA	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
	<b>TOTAL DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>7,672,646</b>	<b>7,672,646</b>	<b>7,672,646</b>	<b>23,017,937</b>

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**BANCA DE DESARROLLO**  
**DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO**  
**GASTO EJERCIDO AL 31 DE MARZO DE 2003**  
**RESUMEN**  
*( cifras en pesos )*

CLAVE DE AREA	NOMBRE DEL AREA	SERVICIOS PERSONALES	MATERIALES Y SUMINISTROS	SERVICIOS GENERALES	EJERCICIO GASTO CORRIENTE
<b>TOTAL DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA JURÍDICA Y FIDUCIARIA</b>		<b>6,383,872</b>	<b>6,383,872</b>	<b>6,383,872</b>	<b>18,181,615</b>
HAA	DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE DESARROLLO DE NEGOCIOS	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
HAB	OFICINA DE REPRESENTACION EN LOS ANGELES	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
HBA	DIRECCIÓN DE ESTRATEGIAS Y ALIANZAS	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
HCA	DIRECCIÓN DE PRODUCTOS ELECTRONICOS	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
HDA	DIRECCIÓN DE CANALES ELECTRONICOS	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
HEA	DIRECCIÓN DE SERVICIOS ELECTRONICOS EMPRESARIALES	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
HFA	DIRECCIÓN DE PROMOCIÓN Y VENTAS	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
<b>TOTAL DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE DESARROLLO DE NEGOCIOS</b>		<b>6,851,420</b>	<b>6,851,420</b>	<b>6,851,420</b>	<b>20,854,280</b>
IAA	DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE CRÉDITO	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
IBA	DIRECCIÓN DE CRÉDITO	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
ICA	DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN CREDITICIA	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
IDA	DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE MERCADOS Y TESORERIA	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
IEA	DIRECCIÓN DE SEGUIMIENTO Y RECUPERACIÓN	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
<b>TOTAL DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE CRÉDITO</b>		<b>6,383,872</b>	<b>6,383,872</b>	<b>6,383,872</b>	<b>18,181,615</b>
RAA	DIRECCIÓN REGIONAL CENTRO-PAIS DISTRITO FEDERAL	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
RAD	DIRECCIÓN CUAJALTEPEC DE MEXICO D.F.	1,278,774	1,278,774	1,278,774	3,836,323
<b>DIRECCIONES ESTATALES (TOTAL)</b>		<b>21,451,288</b>	<b>21,451,288</b>	<b>21,451,288</b>	<b>64,383,897</b>
<b>CLAVES ESPECIALES (2%)</b>		<b>1,278,774</b>	<b>1,278,774</b>	<b>1,278,774</b>	<b>3,836,323</b>
ZPA	FONDO P/FORT DE SOC. COOP Y PRES DE AHORRA.	0	0	0	0
<b>TOTAL INSTITUCIONAL</b>		<b>89,228,557</b>	<b>89,228,557</b>	<b>89,228,557</b>	<b>267,876,291</b>

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**BANCA DE DESARROLLO, S.A.C**  
**DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO**  
**GASTO EJERCIDO AL 30 DE FEBRERO DEL 2000**  
**RESUMEN**  
 ( en millones de pesos )

CLAVE DE ASES	NOMBRE DEL ASES	SERVICIOS PERSONALES	MATERIALES Y SUMINISTROS	SERVICIOS GENERALES	EJERCICIO GASTO CORRIENTE
AAA	DIRECCIÓN GENERAL	3 836 325	3 836 323	3 836 323	11 508 530
BAA	DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA FINANCIERA	10 230 184	10 230 161	10 230 164	30 810 582
CAA	DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE FOMENTO	8 051 420	8 051 420	8 051 420	26 654 270
CAA	DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE INFORMACIÓN FINANCIERA	5 115 097	5 115 097	5 115 097	15 345 291
EAA	DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE ADMINISTRACIÓN	7 672 648	7 672 648	7 672 648	23 017 506
FAA	ORGANO INTERNO DE CONTROL	6 303 872	6 303 872	6 303 872	19 181 616
GAA	DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA JURIDICA Y FIDUCIARIA	6 303 872	6 303 872	6 303 872	19 181 616
HAA	DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE DESARROLLO DE NEGOCIOS	8 951 420	8 951 420	8 951 420	28 654 280
IAA	DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE CRÉDITO	6 303 872	6 303 872	6 303 872	19 181 616
RAA	DIRECCIÓN REGIONAL CENTRO PAIS D STRATO FEDERAL	1 278 774	1 278 774	1 278 774	3 836 322
RAD	DIRECCIÓN CIUDAD DE MEXICO	1 278 774	1 278 774	1 278 774	3 836 322
	DIRECCIONES ESTATALES (TOTAL)	21 451 209	21 451 209	21 451 209	64 363 817
	CLAVES ESPECIALES (Zs)	1 278 774	1 278 774	1 278 774	3 836 322
ZPA	FONDO PROFIT DE SOC COOP Y PRES DE AHORRA	0	0	0	0
<b>TOTAL INSTITUCIONAL</b>		<b>88,228,337</b>	<b>88,228,337</b>	<b>88,228,337</b>	<b>287,678,011</b>

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

BANCA DE DESARROLLO S.N.C.  
DIRECCION DE PRESUPUESTO

GASTOS DE VIAJE Y VIATICOS AL 30 DE ABRIL DEL 2002  
DIRECCION GENERAL ACJUNTA DE FOMENTO  
(pesos)

CLAVE	NOMBRE	PASAJES NACIONALES	VIATICOS NACIONALES	PASAJES INTERNACIONALES	VIATICOS INTERNACIONALES	TOTAL
CAA	Dirección General Adjunta de Fomento	14,430 00	64,705 56	13,815 00	79,175 00	122,125 56
CAD	Unidad de Seguimiento y Control de Gestión	5,225 00	2,977 95	0 00	0 00	8,202 95
CEA	Dirección de Servicios Empresariales	9,315 33	3,787 19	19,781 57	27,787 34	57,651 10
CEB	Subdirección de Asistencia Técnica	36,154 23	20,290 55	0 00	0 00	56,444 77
CEC	Subdirección de Cooperación Internacional	14,908 00	4,446 91	0 00	0 00	19,354 91
CED	Subdirección de Capacitación y Asistencia Técnica	9,447 00	2,267 83	0 00	0 00	11,714 83
CEF	Eurocentro	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00
CGA	Dirección Banca de Inversión	13,306 50	9,918 61	0 00	0 00	19,225 11
COB	Subdirección de Evaluación de Proyectos Agrícolas	12,043 00	2,697 37	0 00	0 00	15,640 37
COE	Subdirección de Fianzas y Sinzas	8,960 50	2,095 54	0 00	0 00	8,956 05
COG	Subdirección de Empresas Filiales	4,974 60	2,258 25	0 00	0 00	7,232 85
COI	Subdirección de Desincorporación y Sacramentos	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00
CHA	Dirección de Productos de Financiamiento	5,674 00	1,010 00	0 00	0 00	6,684 00
CHB	Subdirección de Análisis e Información	10,251 12	4,418 62	0 00	0 00	16,669 74
CHC	Subdirección de Garantías	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00
CHD	Subdirección de Desarrollo de Productos	6,173 00	1,430 00	0 00	0 00	6,578 00
CHE	Subdirección de Intermedios Financieros Bancarios	5,044 30	790 00	0 00	0 00	5,824 30
CHF	Subdirección de Intermedios Financieros no Bancarios	5,377 00	1,975 34	0 00	0 00	7,342 34
CHG	Dirección de Financiamientos Internacionales	2,215 60	550 00	5,448 03	6,441 34	17,654 97
CHH	Oficina de Representación en Teogo	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00
CIC	Oficina de Representación en Washington	0 00	0 00	13,215 95	21,123 67	34,339 62
CIE	Subdirección de Financiamientos Especiales	9,110 64	12,983 99	0 00	0 00	22,094 63
CIF	Subdirección de Financiamientos Multilaterales	10,976 52	8,962 56	11,516 28	30,196 52	67,554 86
CIG	Subdirección de Financiamientos Bilaterales	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00
CIH	Subdirección de Promoción Internacionales	16,590 00	4,870 13	0 00	0 00	21,460 13
RAA	Dirección Regional Ciudad México	2,644 54	3,516 36	0 00	0 00	6,160 90
RAD	Dirección Ciudad Veracruz	4,722 00	2,124 78	87 00	0 00	6,933 78
	<b>SUMA</b>	<b>209,447 56</b>	<b>153,557 30</b>	<b>60,864 41</b>	<b>123,703 87</b>	<b>547,672 94</b>

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



**BANCA DE DESARROLLO S.N.C.**  
**DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO**  
**GASTOS DE VIAJE Y VIÁTICOS AL 30 DE ABRIL DEL 2002**  
**DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE FOMENTO**  
(cifras en pesos)

CLAVE	NOMBRE	PASAJES NACIONALES	VIÁTICOS NACIONALES	PASAJES INTERNACIONA LES	VIÁTICOS INTERNACIONA LES	TOTAL
CAA	GERARDO LÓPEZ TERRES	3,450.00	22,960.00			26,410.00
	ARTURO BUSTAMANTE RUIZ			7,990.00	16,450.00	24,440.00
	RAÚL GALINDO MENDOZA	3,450.00	4,720.00			8,180.00
	ANTONIO PÉREZ HUITRÓN	4,320.00	12,860.00	5,825.00	12,725.00	35,730.00
	JOSE GÓMEZ CORTES	3,200.00	24,165.56			27,365.56
	TOTAL	14,430.00	64,705.56	13,815.00	29,175.00	122,125.56

**BANCA DE DESARROLLO S.N.C.**  
**DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO**  
**GASTOS DE VIAJE Y VIÁTICOS AL 30 DE ABRIL DEL 2002**  
**DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE FOMENTO**  
(cifras en pesos)

Nº COMISIÓN	NOMBRE/DESTINO	830	840	835	845	TOTAL
		PASAJES NACIONALES	VIÁTICOS NACIONALES	PASAJES INTERNACIONA LES	VIÁTICOS INTERNACIONA LES	
	Gerardo López Terres	22,960.00	3,450.00			26,410.00
57	Acapulco Gro.	11,590.00	2,850.00			
125	Tlaxcala	5,120.00	360.00			
231	Toluca Edo. México	6,250.00	240.00			
	Antonio Pérez Huitrón	4,320.00	12,860.00	5,825.00	12,725.00	35,730.00
75	MAZATLAN SIN	4,320.00	12,860.00			17,180.00
116	LOS ANGELES CAL			5,825.00	12,725.00	18,550.00

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**BANCA DE DESARROLLO S.N.C.**  
**DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO**  
**GASTOS ACUMULADOS AL 31 DE XXXXXXXX DE XXXX DE LA**  
**DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD**

CLAVE AREA	GRUPO GASTO	NOMBRE	TOTAL GASTO
<b>Capitulo 1000 Servicios Personales</b>			
DDA	405	Sueldos y sobresueldos	1,084,077.64
DDC			538,072.59
DDD			374,609.73
DDE			579,352.02
DDF			270,299.69
DDN			276,194.06
	Total:		3,122,605.83
DDA	440	Gratificación anual	88,176.40
DDC			200,262.93
DDD			139,297.48
DDE			217,273.47
DDF			100,510.13
DDN			102,944.39
	Total:		848,464.80
DDA	445	Pago único	5,761.95
DDC			20,026.26
DDD			45,366.05
DDE			48,328.87
DDF			22,519.85
DDN			29,142.13
	Total:		171,145.11
DDA	455	Tiempo extra	26,562.58
DDD			369,978.96
DDE			241,939.92
DDF			163,060.64
DDN			168,943.35
	Total:		970,485.45
DDA	460	Prima seguro de vida	4,256.71
DDC			1,573.29
DDD			6,868.09
DDE			11,678.16
DDF			5,130.73
DDN			5,324.23
	Total:		34,831.21
DDA	465	Cuotas al IMSS	26,369.03
DDC			25,634.25
DDD			149,664.70
DDE			167,495.94
DDF			109,598.56
DDN			101,943.73
	Total:		580,706.23

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**BANCA DE DESARROLLO S.N.C.**  
**DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO**  
**GASTOS ACUMULADOS AL 31 DE XXXXXXXX DE XXXX DE LA**  
**DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD**

CLAVE AREA	GRUPO GASTO	NOMBRE	TOTAL GASTO
DDA	470	Aportaciones al INFONAVIT	19,738.29
DDC			16,520.30
DDD			107,982.20
DDE			114,486.64
DDF			80,912.13
DDN			72,244.16
	Total:		<u>412,244.16</u>
DDA	475	Fondo de Ahorro	13,786.50
DDC			10,621.92
DDD			72,664.30
DDE			75,826.29
DDF			53,911.39
DDN			47,777.12
	Total:		<u>274,587.52</u>
DDA	485	Subsidio articulos alimentarios	49,414.70
DDC			55,680.00
DDD			171,539.21
DDE			177,178.60
DDF			120,024.70
DDN			107,463.68
	Total:		<u>681,300.89</u>
DDA	490	Fomento Cultural y Deportivo	3,406.11
DDC			1,053.42
DDD			15,720.79
DDE			14,199.30
DDF			11,996.75
DDN			9,747.58
	Total:		<u>56,123.95</u>
DDA	495	Subsidio deportivo	4,528.26
DDC			3,139.46
DDD			17,441.54
DDE			12,264.26
DDF			10,843.77
DDN			7,338.70
	Total:		<u>55,555.99</u>
DDA	500	Servicio Médico	106,360.09
DDC			18,583.49
DDD			273,468.94
DDE			180,684.66
DDF			176,825.75
DDN			105,661.69
	Total:		<u>851,584.62</u>

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

BANCA DE DESARROLLO S.N.C.  
DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO  
GASTOS ACUMULADOS AL 31 DE XXXXXXXX DE XXXX DE LA  
DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD

CLAVE AREA	GRUPO GASTO	NOMBRE	TOTAL GASTO
DDD	515	Gastos de escrituración	13,997.00
DDE			4,270.00
DDF			500.00
DDN			3,601.85
	Total:		22,368.85
DDA	555	SAR	24,818.28
DDC			22,394.34
DDD			137,990.18
DDE			150,188.62
DDF			101,369.59
DDN			93,224.66
	Total:		529,985.67
DDA	590	Impuesto sobre nominas	32,411.89
DDC			26,063.39
DDD			66,203.21
DDE			66,792.68
DDF			53,778.50
DDN			40,137.21
	Total:		285,386.98
DDA	598	Premios por desarrollo	212,001.00
DDC			69,533.33
DDD			47,880.00
DDE			64,000.00
DDF			16,120.00
DDN			16,120.00
	Total:		425,654.33
	Total:		9,333,031.59

**Capítulo 2000                      Materiales y Suministros**

DDA	605	Papelería y artículos de oficina	37,079.73
DDC			22,477.53
DDD			25,634.13
DDE			84,641.00
DDF			19,949.06
DDN			21,664.30
	Total:		211,445.75
DDA	610	Suscripciones	910.00
DDA	615	Servicios alimentarios	1,197.22
DDC			563.67
DDD			6,236.90
DDE			4,902.76
DDF			4,683.67
DDN			3,877.05
	Total:		21,451.67
	Total:		233,807.42

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**BANCA DE DESARROLLO S.N.C.**  
**DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO**  
**GASTOS ACUMULADOS AL 31 DE XXXXXXX DE XXXX DE LA**  
**DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD**

CLAVE AREA	GRUPO GASTO	NOMBRE	TOTAL GASTO
---------------	----------------	--------	----------------

**Capitulo 3000                      Servicios Generales**

DDA	630	Correos	3,604.52
DDC			1,846.23
DDD			17,077.58
DDE			13,706.72
DDF			13,706.72
DDN			10,643.94
	Total:		60,585.71
DDA	635	Telefonía convencional	19,968.92
DDC			8,704.34
DDD			98,162.87
DDE			78,339.21
DDF			78,339.21
DDN			59,627.02
	Total:		343,141.57
DDA	640	Telefonía celular	469.76
DDA	650	Energía eléctrica	8,861.85
DDC			3,819.57
DDD			43,212.03
DDE			34,376.15
DDF			34,376.15
DDN			26,052.93
	Total:		150,696.68
DDA	660	Red digital integrada	14,876.03
DDC			6,569.03
DDD			74,806.69
DDE			59,121.27
DDF			59,121.27
DDN			45,266.93
	Total:		259,761.22
DDA	690	Cursos	1,852.73
DDD			11,868.72
DDE			5,000.00
DDF			4,618.02
DDN			9,956.12
	Total:		33,295.59
DDA	700	Consultorías y asesorías	1,844,544.00
DDC			1,165,344.00
	Total:		3,009,888.00

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**BANCA DE DESARROLLO S.N.C.**  
**DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO**  
**GASTOS ACUMULADOS AL 31 DE XXXXXXXX DE XXXX DE LA**  
**DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD**

CLAVE AREA	GRUPO GASTO	NOMBRE	TOTAL GASTO
DDA	730	Seguridad y vigilancia	23,374.09
DDC			9,777.91
DDD			109,295.75
DDE			86,108.15
DDF			82,291.14
DDN			<u>67,474.86</u>
	Total:		378,321.90
DDA	740	Otros equipos	1,618.21
DDC			701.10
DDD			7,899.68
DDE			6,309.85
DDF			6,309.85
DDN			<u>4,790.38</u>
	Total:		27,629.07
DDA	785	Equipo de oficina	125.96
DDC			125.00
DDD			54.45
DDF			80.00
DDN			<u>18.15</u>
			Total:
DDA	775	Equipo de computo	20,510.92
DDC			9,140.57
DDD			102,648.16
DDE			80,532.02
DDF			76,341.28
DDN			<u>63,476.03</u>
	Total:		352,648.98
DDA	780	Equipo de Telecomunicaciones	6,610.83
DDC			2,985.02
DDD			33,135.64
DDE			25,425.52
DDF			22,466.98
DDN			<u>20,755.62</u>
	Total:		111,379.61
DDA	790	Servicios inmobiliarios	126,260.79
DDC			54,662.34
DDD			616,174.12
DDE			491,960.88
DDF			491,960.88
DDN			<u>374,485.38</u>
	Total:		2,155,504.39

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**BANCA DE DESARROLLO S.N.C.**  
**DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO**  
**GASTOS ACUMULADOS AL 31 DE XXXXXXXX DE XXXX DE LA**  
**DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD**

CLAVE AREA	GRUPO GASTO	NOMBRE	TOTAL GASTO
DDA	795	Gastos de imagen	156.67
DDC			78.34
DDD			879.95
DDE			651.93
DDF			542.18
DDN			548.32
	<b>Total:</b>		<b>2,857.39</b>
DDA	800	Gastos de difusión de servicios	6,538.66
DDC			3,251.16
DDD			36,255.93
DDE			29,017.57
DDF			28,368.92
DDN			22,758.17
	<b>Total:</b>		<b>126,190.41</b>
DDA	805	Publicaciones oficiales	149.81
DDC			66.75
DDD			758.34
DDE			593.95
DDF			573.75
DDN			467.21
	<b>Total:</b>		<b>2,609.81</b>
DDA	808	Publicaciones para difusión interna	15.99
DDC			7.20
DDD			79.83
DDE			63.34
DDF			57.63
DDN			50.48
	<b>Total:</b>		<b>274.47</b>
DDA	810	Publicaciones oficiales para difusión	108.06
DDC			51.67
DDD			584.00
DDE			457.64
DDF			437.84
DDN			361.59
	<b>Total:</b>		<b>2,000.80</b>
DDA	815	Otros gastos de comunicación social	1,166.97
DDC			573.86
DDD			6,433.32
DDE			5,040.22
DDF			4,666.33
DDN			4,016.99
	<b>Total:</b>		<b>21,897.69</b>

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**BANCA DE DESARROLLO S.N.C.**  
**DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO**  
**GASTOS ACUMULADOS AL 31 DE XXXXXXXX DE XXXX DE LA**  
**DIRECCIÓN DE CONTABILIDAD**

CLAVE AREA	GRUPO GASTO	NOMBRE	TOTAL GASTO
DDA	818	Ciros gastos de publicación, difusión	98.57
DDC			41.13
DDD			461.52
DDE			361.79
DDF			344.55
DDN			287.97
	Total:		1,595.53
DDA	825	Congresos y convenciones	446.93
DDC			189.08
DDD			2,112.01
DDE			1,678.60
DDF			1,600.01
DDN			1,323.55
	Total:		7,350.18
DDD	827	Gastos para alimentación	3,295.42
	Total:		7,051,799.74

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



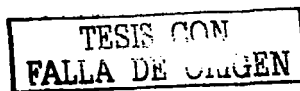
## CONCLUSIONES

En este trabajo, se retomaron como basamento los principales conceptos y definiciones de la administración y organización, de validez y aplicación vigente, para ubicar conceptualmente dentro de una entidad de banca de desarrollo, la necesidad de un sistema de gasto programable, que requiere de controles específicos al estar sujeta necesariamente a disposiciones oficiales por operar con recursos públicos.

El Estado en su función de órgano rector ha hecho grandes esfuerzos para que el gasto público, se ejerza con apego a los objetivos, estrategias y prioridades establecidas a nivel nacional, dejando la responsabilidad de su administración en los servidores públicos titulares de las dependencias y en los directores generales o sus equivalentes, facultados para ejercer recursos públicos. En este sentido, se ha desarrollado una amplia normatividad aplicable en todo el sector gubernamental y en lo interno, de manera más específica, cada organismo ha desarrollado sus propias políticas administrativas para su gasto, conforme a lo señalado en el segundo capítulo de la tesis.

La propia normatividad oficial establece sanciones para el caso de incumplimiento del control presupuestal del gasto, previendo entre otras, la suspensión de las ministraciones de recursos o el requerimiento de su devolución cuando no sean enviados los informes que sean requeridos en relación con el ejercicio de sus presupuestos, o cuando se detecten desviaciones en la aplicación de los recursos, e incluso, el fincamiento de responsabilidades y sanciones a los funcionarios públicos por la inobservancia de las disposiciones.

El desarrollo de sistemas electrónicos para la administración ha sido un tema de moda en las organizaciones, sin embargo, su auge se ha concentrado en áreas denominadas como sustantivas para el crecimiento operativo de los negocios y la prestación de servicios, tales como ventas, producción, finanzas etc., habiendo soslayando en gran parte la actividad administrativa del control presupuestal del



gasto, el cual requiere de una atención particular por ser un elemento crítico que se refleja automáticamente en los resultados del negocio; en el caso de las dependencias y entidades estatales, su acumulación constituye el gasto público que es cubierto con los recursos aportados por los contribuyentes.

En el capítulo tercero se hace un esbozo del procedimiento seguido con el sistema obsoleto basado en formatos impresos e instructivos, que implican tareas excesivas de captura controladas en sistemas desarrollados en forma doméstica en hojas de cálculo aisladas, de donde se elaboran el anteproyecto del presupuesto, su avance, seguimiento y la emisión extemporánea de reportes, que representan una utilidad relativa para los usuarios internos y la alta dirección, así como un alto riesgo de incumplimiento ante las autoridades hacendarias y organismos de vigilancia.

El caso práctico que presentamos en el Capítulo IV, hace evidente la manera en que funcionará el sistema propuesto de control presupuestal al eliminar procesos innecesarios, considerando asimismo los recursos implícitos en la propia institución, ya que cuenta con la infraestructura informática necesaria a base de un computador central y periféricos, enlazados por una red de telecomunicaciones, a través de los cuales las fases del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control del presupuesto, quedarán ampliamente cubiertas. La captura de requerimientos presupuestales se realizará de manera dispersada desde cada área usuaria del presupuesto, su análisis y sanción se realizará de una manera ágil al emitir reportes homogéneos por usuario y consolidados. Una vez aprobado el presupuesto la asignación de recursos será igualmente aprovechando el sistema en línea de tal manera que cada usuario podrá consultar en cualquier momento, la información del avance de su ejercicio de gasto. El gasto se podrá ejercer y emitir el registro contable que corresponda desconcentradamente por cada área usuaria, teniendo como primer restrictor la disponibilidad de recursos presupuestales, en cumplimiento a la disposición de que no se podrá asumir ningún compromiso para el cual no exista una partida presupuestal específica y suficiente,

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Ante la demanda de nuestro país para contar con dependencias y entidades gubernamentales altamente ágiles y eficientes en su administración, que propicien el desarrollo nacional, estimamos que el sistema de control presupuestal propuesto tendrá las siguientes ventajas:

Se podrán disminuir cargas de trabajo innecesarias al evitar capturas duplicadas de información para la elaboración del proyecto de presupuesto.

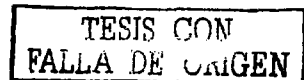
El proceso de elaboración del presupuesto será más simple al contar con reportes oportunos de los requerimientos, privilegiando el tiempo para revisión y análisis.

Los usuarios podrán conocer las asignaciones que les correspondan con toda oportunidad, así como el calendario de distribución mensual de recursos para la realización de compromisos que impliquen obligaciones de pago.

Se lograrán los principios de eficiencia, eficacia en el ejercicio del presupuesto, al administrarlo en tiempo y forma y al controlar el cumplimiento de los objetivos con los recursos previstos.

Asimismo, el sistema permitirá cumplir con las disposiciones de transparencia en el manejo de los recursos públicos ya que facilitará la emisión de información consolidada o específica que requieran las autoridades internas y externas, así como las auditorías administrativas, inclusive.

En materia de economía, el sistema redundará en una disminución de plazas del personal dedicado a los trabajos de captura y conciliación del gasto, a una disminución de espacios físicos y mobiliario, destinados a la conservación y guarda del archivo relativo al ejercicio presupuestal, ya que en su mayoría necesariamente será archivo electrónico, así mismo, habrá una disminución considerable del



consumo de papel que se emite para la preparación del presupuesto y su correspondencia.

Con base en lo expuesto, ratificamos la viabilidad de implementar un sistema de control presupuestal apoyado en la plataforma informática con que cuenta la Institución de Banca de desarrollo todas las dependencias gubernamentales, con una baja inversión para el desarrollo y un alto beneficio en el resultado de simplificación y oportunidad en la administración de los recursos.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Alegria, Rosa Luz, et al; **Nuevas Técnicas Presupuestarias**; Coordinación General de Estudios Administrativos SHCP, México, 1995.
- Bennet, George; **El Control Interno**; UTHEA, México, 1992.
- Elliot, Robert K.; **Relación del Muestreo Estadístico con los Objetivos de la Auditoría**; Ecasa, México, 1992.
- Fayol, Henry; **Administración Industrial y General**; Herrero, México, 1196.
- Fernández Arena, José Antonio; **El Proceso Administrativo**; Diana, México, 1995.
- Freund, John E. y Frank Williams; **Elementos Modernos de Estadística Empresarial**; Prentice may, México, 1999.
- García de la Borbolla, Manuel; **Guía de control interno y objeto de cada control**; Trillas, México, 2000.
- Gómez Morfín, Joaquín; **El Control Interno de los Negocios**; IMEF, México, 1989.
- González Arreola, María Elena, **El Control Interno desde el punto de vista de la Gerencia**; ESCA-IPN, México, 1995.
- Grinaker, Robert L., y Ben B. Barr; **Auditoría**; Cecsca, México, 1994.
- Guía para la Presentación de Informes Financieros de las Empresas de Gobierno**; Federación Internacional de Contadores Públicos, Estados Unidos, 2002.
- Guzmán Valdivia, I; **La ciencia de la administración**, Limusa, México, 1995.
- Hanke, John E. y Arthur G. Reitsch; **Pronósticos en los Negocios**; Prentice may, México, 2000.
- Laris Casillas, Fernando; **Administración Integral**; Oasis, México, 1993.
- Merrill, Harwood F.; **Clásicos en Administración**; Limusa, México, 1996.
- Montgomery, Robert; **Contabilidad Avanzada**; Cecsca, México, 1991, p. 86.
- Murphy, Mary E.; **Contabilidad Administrativa**; Cecsca, México, 1995.
- Paz Saldivar, Alberto de; **Presupuesto Base Cero**; ECASA, México, 1998.
- Rodríguez Valencia, J.; **Introducción a la Administración con enfoque de sistemas**; Forycol, México, 1996.

Salas González, Héctor; **Control Presupuestal de los Negocios**; ITAM, México, 1999.

Sisto Velasco, Eugenio; "Sobre el Control Interno"; **Control y Dirección**; IMCP, México, mayo de 1996.

Terry, George y Stephen G. Franklin; **Principios de Administración**; Cecea, México, 1997.

Turner, Jerry L., et al ; **Consideraciones Económicas al diseñar Programas de Auditoría**; McGraw-Hill, México, 1990.

Van Home, James C.; **Fundamentos de administración financiera**; Prentice may, México, 1998.

Weston, J. Fred y Eugene F. Brigham; **Finanzas en Administración**; Interamericana, México, 1999.