



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA

DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

CUAUTITLÁN.

“Propuesta para la elaboración e implementación de un Manual de Función Específica como herramienta básica para mejorar la comunicación dentro de la Dirección de Programación y Presupuesto de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas.”

TESIS

Que para obtener el título de:

Licenciada (o) en Administración

PRESENTAN:

Claudia Pérez Rubio.

Raúl Calderón Ortiz.

Asesor de Tesis: M.A. Carlos Matías Armas

Cuautitlán Izcalli, Estado de México.

2007



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Antes que nada quiero agradecerle a Dios que me dio esta oportunidad, que ahora sé, no cualquiera tiene, por darme más de lo que quizás he merecido.

Gracias por los tropiezos que me puso en el camino, ya que estos me han ayudado a ser una mejor persona.

Gracias por el dolor que he padecido en algunos momentos ya que eso me ha permitido ser más fuerte cada día.

Y sobre todo gracias por esas dichas y alegrías, por todas las cosas bellas que he tenido en mi camino, por todas las oportunidades brindadas, por mis triunfos y fracasos.

Por darme salud, por mis ojos que son la ventana de mi ser al exterior, por todos mis sentidos que me dan la oportunidad de percibir al mundo, de disfrutarlo y sobre todo de sentir la magia de vivir.

A MI MADRE

CONSUELO RUBIO MOLINA

Te quiero dar las gracias por confiar en mi, por permitirme ser yo misma, por ser alguien especial en mi vida, por enseñarme que en esta vida todo es posible, por dar tu mejor esfuerzo y a pesar de que a nadie se le enseña a educar a los hijos, lo hiciste de la mejor manera posible, gracias por enseñarme que una mujer puede alcanzar las cosas que desee aún cuando las probabilidades de lograrlo sean pocas.

Gracias por mostrarme la fortaleza que una sola persona puede tener en si misma, por darme ánimos, y sobretodo por creer en mis capacidades y darme el apoyo para convertirme en una mujer profesional al enseñarme que con coraje y dedicación los imposibles se vuelven posibles.

Gracias porque este último paso es la culminación de todos esos años de esfuerzo compartido que juntas vivimos.

GRACIAS MAMÁ

A MI HERMANA

GUADALUPE MARGARITA PÉREZ RUBIO t

Gracias hermanita porque aunque no nos hayamos conocido yo sé que te adelantaste en el camino para ser mi ángel guardián y cuidarme siempre desde allá donde te encuentras, gracias por protegerme y darme fuerzas par seguir en el camino.

GRACIAS LUPITA

RENE CRUZ RAMIREZ t

Le doy gracias a un ángel muy especial que yo se que todos los días me acompaña desde donde quiera que se encuentre.

Gracias porque aunque ya no estés siempre te llevaré en mi corazón por todas aquellas cosas bonitas que compartimos juntos, por ser mi confidente, por creer siempre en mí, por haberme dado ánimos en los momentos más difíciles, por todo el tiempo que amenizaste mi existencia, por aquellas lagrimas que secaste, por las sonrisas que en mi rostro dibujaste, por prestarme tus oídos cuando los momentos de flaqueza me inundaban.

Mil gracias ya que aunque te hayas adelantado en el camino, sé que allá donde estás este paso final es una alegría que también compartirás conmigo.

GRACIAS GORDO, POR TODO LO QUE FUISTE EN MI VIDA

A MI ASESOR
M.A. CARLOS MATIAS ARMAS

Por todo el tiempo y dedicación que mostró durante la realización de este proyecto, por su profesionalismo, por sus conocimientos, por apoyarnos desde el inicio, ya que sin él no hubiera sido posible la culminación de este sueño.

Gracias por las enseñanzas transmitidas, por su desinteresada colaboración en el desarrollo de este trabajo, y por compartir parte de su conocimiento con nosotros, permitiendo que este sueño se hiciera realidad.

Con Cariño, mil gracias.

A TODOS MIS PROFESORES

En este momento sería imposible nombrarlos a todos, pero realmente llevo en mi corazón un poco de cada uno ya que gracias a sus conocimientos hoy puedo cumplir uno de los sueños más importantes de mi vida.

Porque gracias a ustedes soy un mejor ser humano, gracias por su dedicación y su esfuerzo en las aulas, por tenerme la paciencia que tanto necesite para aprender aquellas cosas difíciles.

RAÚL CALDERON ORTIZ

Gracias amigo, antes que nada porque mi vida universitaria nunca hubiera sido la misma si tú no hubieras estado ahí, por haberme apoyado tanto en mis estudios, por guiarme tantas veces, por todos los momentos buenos y malos que como estudiantes compartimos y por ayudarme a ser mejor persona.

Quiero que sepas que me siento afortunada de que seas mi amigo, de tener la dicha de compartir tanto a tu lado, por esa infinidad de detalles compartidos, por las simplezas, por la risa y la alegría, por tantos buenos momentos y también por los malos, gracias por ayudarme a sobrellevar los momentos difíciles que se nos han presentado.

Y sobre todo mil gracias por compartir este proyecto conmigo.

GRACIAS RAULITO, LO LOGRAMOS

RECONOCIMIENTOS

A LA UNAM

Mi gran casa de estudios, por permitirme ser parte de la orgullosa comunidad universitaria convirtiéndose así en el pilar de mi formación profesional que me dio la oportunidad de forjarme como una estudiante universitaria de la máxima casa de estudios.

A LA FES CUAUTITLÁN

Mi querida facultad que un día me abrió sus puertas y darme las herramientas para hacer de mi una mujer profesional; por que gracias a ella culmine mis estudios profesionales esta facultad que al darme grandes satisfacciones me enseñó que con perseverancia se logran las cosas más difíciles de la vida.

AL H. JURADO

M.A. José Filemón Mondragón Domínguez

M.A. Ignacio Rivera Cruz

M.A. Carlos Matías Armas

M.A. Ma. Angélica Hernández Araiza

L.A. Ma. Margarita Angeles Parra

Por el tiempo que dedicaron a este proyecto, por sus consejos y acertadas observaciones.

L.A. Y M.A. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ

Por el entusiasmo y dedicación que puso en la culminación de este proyecto tan importante para mi vida profesional.

Por transmitir sus conocimientos y ser tan dedicada.

Gracias.

DEDICATORIAS

ISIS VELASQUEZ SÁNCHEZ

Amiga te quiero agradecer esos detalles tan pequeños y tan inmensos que hemos vivido juntas, por enseñarme lo que significa una verdadera amistad, por ser en tantas ocasiones mi paño de lágrimas, por esas risas compartidas que al unísono disfrutamos, por las mil ocasiones que las dos disfrutamos un buen momento sólo por estar juntas, por esas pequeñeces engrandecidas con la belleza de una amistad sincera, y sobre todo por ser la cómplice de mis locuras y la mejor amiga que alguien pueda tener.

Gracias por estar conmigo estos primeros quince años, por darme ánimos, por escucharme, por aceptarme, por apoyarme siempre, por tus consejos, por tu confianza, porque todo este tiempo no hubiera sido el mismo si tú no hubieras estado ahí.

Gracias por todo esto y más, por que sin tu apoyo mi vida no sería la misma. Gracias amiga por confiar en mí., Te dedico este trabajo como símbolo de esa amistad tan bonita que hemos cultivado durante todo este tiempo.

GRACIAS AMIGA

CLAUDIA ZAMBRANO

Hoy quiero que sepas que te doy gracias por la infinidad de momentos bellos que juntas hemos pasado, por el apoyo que me has demostrado en las situaciones difíciles y complicadas que esta amistad nos ha presentado, por la grandeza de tu corazón y la fortaleza que trasmites, por todos estos años de amistad, por la confianza que me has dado, por las risas, por la comprensión de mis locuras, por la sobrina tan linda que me regalaste y sobre todo por todos los buenos momentos que hemos compartido juntas.

GRACIAS HERMANA.

OSCAR ZAMBRANO SÁNCHEZ

Mi gran amigo, quiero agradecerte por los momentos en los que siempre me alentaste a seguir cuando estuve apunto de caer vencida por las adversidades, gracias por escuchar mis loqueras y por apoyarme aún cuando mis decisiones no siempre eran las más adecuadas.

Por ser en mil ocasiones el cómplice de mis locuras, porque a pesar de todo siempre tu amistad estuvo ahí cuando más falta me hacía, por esas risas compartidas y por acompañarme en tantos momentos de dolor, por impulsarme a que me levantará de las caídas más duras.

Gracias por confiar en mí, por ser quien me apoyo siempre, porque en cada momento difícil tú estabas ahí, por haberme dado ánimos en los momentos que más lo necesite, por ser siempre mi mejor amigo.

Hoy llegó el momento de mostrarte que valió la pena tu apoyo, que si se pudo lograr esta meta, por eso te doy las gracias de todo corazón.

GRACIAS NEGRITO

ARTURO GARCÍA.

Querido hermano, gracias por adoptarme como hermana, por apoyarme y confiar en mi por sobre todas las cosas, gracias por los ánimos que siempre me diste, por apoyarme en todo momento, porque sino fuera por tus palabras de aliento la subida hubiera sido más difícil.

GRACIAS ARTURITO.

MAURICIO SÁNCHEZ ALDANA

Gracias amigo por todos esos buenos momentos que compartimos, por la complicidad, por la risa, la tristeza, la alegría, por tenerme confianza, por apoyarme en momentos difíciles, por todo el apoyo que siempre me has brindado quiero que sepas que me siento afortunada de tener un amigo tan lindo como tú.

Gracias por saberme comprender en los momentos difíciles y porque a pesar de las adversidades sigues apoyándome, por hacerme más llevaderos esos instantes difíciles que la vida nos ha presentado y por todo el tiempo que has compartido conmigo.

POR SER UN GRAN AMIGO, MIL GRACIAS MAO

HORTENSIA TOLEDO GARCÍA

Compañera, quiero darle las gracias por aguantarme antes que nada, por darme un fuerte ejemplo de lo que es la valentía y el coraje de hacer las cosas, pocas personas se aferran a sus sueños cuando las condiciones parecen tan adversas y tú eres un ejemplo de esas pocas personas. Gracias por escucharme y por darme tu ejemplo porque este me ha enseñado a ser más persistente, porque el esfuerzo que das en tus actividades es digno de admiración y respeto.

Abre tu corazón, ya que no siempre la soledad es la mejor compañía.

Gracias por todo Horte.

KARINA GUADALUPE SÁNCHEZ PABLO

Querida Kary, mil gracias porque desde antes de animarme con este proyecto tú fuiste quien siempre me motivo a llevarlo a cabo, gracias por las enseñanzas tan bonitas que siempre me diste durante el tiempo que trabajamos juntas, por enseñarme como la fé de una persona puede mover montañas.

Por aquellas experiencias compartidas, por creer en mí, pero sobre todo por la confianza que me tuviste, porque a pesar de ser poco el tiempo que estuvimos juntas confiaste en mí.

Gracias por el tiempo que compartimos, por las risas que disfrutamos y por compartir conmigo tu fé y tu esperanza.

GRACIAS KARY

ADRIANA MEYER CERON

Amiga quiero que sepas que te agradezco todo el apoyo que me has brindado, por ser una de las personas que más me motivo a comenzar este trabajo y sobre todo a concluirlo.

Quiero decirte que me siento afortunada de que el destino nos haya presentado, por que así encontré a mi alma gemela, a la persona que entiende las cosas extrañas que ocurren en mi existir.

Gracias por esos momentos de risa que me has contagiado, por la confianza tan grande que me has dado en el poco tiempo que tenemos conociéndonos, por tus enseñanzas, por tu gran espíritu, por las penas que me has ayudado a sobrellevar, por la experiencia que has compartido conmigo, por los buenos detalles, por prestarme tu hombro en los momentos de flaqueza, cuando mi alma y mi corazón desfallecían.

Nunca cambies, porque tu esencia es maravillosa, siendo de esas pocas personas que reflejan simpatía y armonía, porque das fortaleza y eso es un regalo del cielo.

Hoy tengo que decirte que una de las cosas más hermosas que la vida me ha dado, ha sido encontrarme contigo.

No desfallezcas amiga, que yo se que pronto tus sueños se volverán realidad.

Dicen que son pocos los ángeles que bajan a la tierra y hoy sé que al conocerte he tenido la dicha de encontrar a uno de ellos, gracias por ser mi amiga.

GRACIAS ARRIANITA

“G” J.R.

Un agradecimiento especial a la persona que me enseñó la belleza de los pequeños detalles de la vida, con la cual aprendí a reflexionar sobre la maravilla de vivir, sobre la belleza de aquellas pequeñas cosas que significan la grandeza del alma y del corazón.

Gracias por enseñarme el valor que tiene una sonrisa oculta, por alimentar a mi corazón, por despertar mi sensibilidad ante el perfume de una flor y la suavidad de la brisa sobre mi rostro, por reinventar mis sentidos al enseñarme a disfrutar cada momento de la vida, porque aprendí a no esperar una fecha especial para tener un buen detalle, por el nuevo significado que la poesía adquirió en mi vida, porque me permitiste subir a tu vuelo un instante y compartir la magia de las nubes a tu lado.

Porque gracias al impulso que le diste a mi ser me anime a realizar este proyecto, el cual postergue durante mucho tiempo.

Por ayudarme a reinventarme, quiero darte las gracias y recordarte que siempre por sobre todas las cosas, ocuparás un lugar muy especial dentro de mi corazón.

GRACIAS “G”

Agradezco de manera especial a mis compañeros de trabajo que me apoyaron en la realización de éste proyecto, por asesorarme y brindarme las facilidades y la información necesaria para que éste pudiera salir adelante.

Victor Bustamante García. - Jefe del Departamento de Programación.

Raúl Cruz Victoriano. - Técnico Superior, Departamento de Programación.

Nicandro Rodríguez Rodríguez. - Jefe del Departamento de Recursos Financieros.

C.P. Miguel Ángel García Aboites. - Jefe del Departamento de Pagos.

José Casimiro Pineda. - Coordinador del Área Financiera. Departamento de Control Presupuestal y Contabilidad.

C.P. José Luis Tapia Herrera. - Director de Programación y Presupuesto.

Jannette Basaldua Mendoza. - Profesional de Honorarios, Departamento de Presupuesto.

Jaime Ordóñez Pérez. - Técnico Superior, Departamento de Programación.

Horacio Pinzón Jiménez. - Área Financiera. Departamento de Control Presupuestal y Contabilidad.

Froylan Angón Segura. - Enlace Administrativo de la Dirección de Programación y Presupuesto.

Dionisio Teaulos Reyes. - Coordinador del Área de Presupuesto. Departamento de Control Presupuestal y Contabilidad.

Claudia Levet Velasco. - Jefa del Departamento de Control y Registro.

A TODOS USTEDES MIL GRACIAS.

Gracias a los buenos amigos que la vida tan amablemente me dio, por todos esos buenos y malos momentos que compartimos juntos, por sus enseñanzas y por su confianza.

Adriana Martínez Ovando

Alberto González Mercado

Alberto Martínez Jiménez

Alejandra Juárez Huerta

Berenice Suárez Lozano

Claudia Rodríguez Zavaleta

Efraín Popoca Azcoitia

Ernesto Morosini

Fernando Pichardo

Hugo

Isela Cisneros Chávez

Joaquín Fuentes Espinosa

Juan Contreras Ruiz

Juana de los Ángeles Salazar

Julio Cesar Guzmán

Martha Isabel Díaz

Martín Guevara Pérez

Mercedes Ojeda

Miriam Estrada Camacho

Minerva M. Velásquez

Norma Angélica Lira

Raúl Cruz

Rebeca Vázquez

Ruben Guevara Pérez

Sandra Sánchez

Viviana Trejo

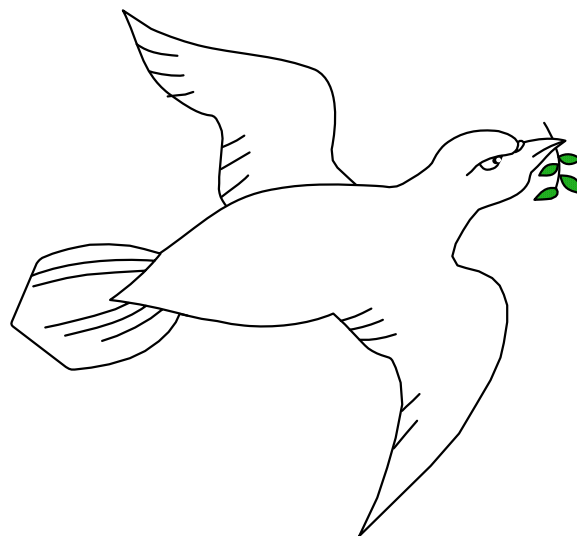
Por último quiero agradecer a todos mis enemigos, a todas aquellas personas que nunca creyeron en mí, a las que se dedicaron a ponerme piedritas en el camino para obstaculizar mi trayectoria, gracias porque sin ustedes este triunfo no sería el mismo.

Y sobre todo gracias a todos aquellos que siempre me apoyaron, por haber confiando en mí a pesar de todo, por ser parte de mi vida, por alentarme sin ustedes no sería la misma.

GRACIAS

CLAUDIA PÉREZ RUBIO

“POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU”



AGRADECIMIENTOS

A Dios

Gracias Señor por ser mi guía, por permitirme estar vivo, por protegerme, por todas las cosas que me has regalado, mi familia, salud, amigos.

Te pido siempre me lleves por el camino del bien, gracias por ese día a día que me hace tener objetivos y hace crecer mi proyecto de vida y por que estoy convencido que después de ti no hay nada.

A mi Mamá:

Lidia Ortiz Flores

Por ser fuente de amor, cariño, ternura, por que lo que soy es gracias a ti, quizá no te lo diga con mucha frecuencia pero sabes que eres el centro de mi vida te quiero mucho, gracias a ti he aprendido el significado de la vida, porque eres constancia, perseverancia, fuerza, no imagino mi vida sin ti, gracias por tus consejos y todas las oraciones que me has dedicado, pido a Dios porque te conserve a mi lado por mucho tiempo, ya que eres el mas grande regalo que la vida pudo haberme dado.

A mi Asesor:

M.A. Carlos Matías Armas

Un agradecimiento especial por todo su apoyo, por aceptar formar parte de este proyecto, por su colaboración y los conocimientos compartidos; así como los consejos para la terminación de este trabajo de tesis.

Gracias por ser un ejemplo a seguir, por sus valores humanos y su gran desempeño profesional.

Con admiración y respeto

Raúl Calderón Ortiz

A mi compañera de Tesis:

Claudia Pèrez Rubio

Gracias por la oportunidad de haberme dejado compartir contigo este proyecto tan importante para nuestra vida profesional.

Gracias por ser tan buena amiga, por aguantarme, por todos los momentos que hemos pasado juntos (alegrías, tristezas, enojos) y por toda tu cariño y confianza.

Doy gracias a Dios por haberte puesto en mi camino, espero y creo que nuestra amistad perdurará por siempre.

Raúl Calderón Ortiz

RECONOCIMIENTOS

A la UNAM:

Por ser fuente de sabiduría y enseñanza, por abrirme tus puertas y dejarme ser parte de ti, por ser quien soy, por el orgullo de ser universitario, por formar excelentes profesionistas quienes día a día ponen en alto tu nombre, porque gracias a ti tengo las bases para hacer frente a la vida y poder desarrollarme en un ambiente de gran competencia, por ti.....” POR MI RAZA HABALARÀ EL ESPIRITU “.

A la FES:

A ti querida facultad, porque en tus aulas aprendí los valores para conducirme con rectitud, comencé mi vida profesional; me diste el conocimiento para hacer frente y superar cualquier obstáculo que se me presente, me diste la oportunidad de aprender y compartir con profesores de una calidad extraordinaria, así como el conocer y compartir momentos inolvidables con amigos que hasta el día de hoy siguen a mi lado, por eso gracias.

Al Honorable Jurado:

M.A. José Filemón Mondragón Domínguez, M.A. Ignacio Rivera Cruz, M.A. Carlos Matías Armas, M.A. Ma. Angélica Hernandez Araiza, M.A. Ma. Margarita Angeles Parra., como muestra de agradecimiento por el tiempo e interés prestado para este trabajo de tesis, por sus aportaciones y formar parte de esta etapa de mi vida profesional.

L.A. y M.A. Sandra Luz González López:

El más sincero agradecimiento y reconocimiento por el entusiasmo, pasión y dedicación en su quehacer profesional.

Por su valioso apoyo, colaboración, consejos, por enseñarme que con esfuerzo, dedicación, perseverancia y buenas acciones siempre se logran todos nuestros objetivos.

Con respeto y admiración.

Raúl Calderón Ortiz

DEDICATORIAS

A Mauricio Sánchez:

Dedico este proyecto a mi mejor amigo Mauricio Sánchez Aldana, por estos primeros 15 años de amistad, de estar juntos y de compartir alegrías, tristezas, enojos, satisfacciones, por que a tu lado he aprendido el significado de amistad desinteresada, por caminar a mi lado en el ámbito personal y profesional, por ser como eres, espero que este tiempo sea solo el comienzo de una prospera y larga amistad, siempre contarás conmigo y con mi amistad, gracias por todo.

A Claudia Honorato:

Te dedico este proyecto por ser una de las personas que en los últimos años , ha compartido conmigo me ha enseñado el valor de la amistad, cariño y lealtad, por esos inolvidables momentos , por abrirme las puertas de tu casa y tu familia, espero seguir contando con tu amistad por siempre, gracias por todo.

A mis hermanos:

Lourdes, Antonio y Amalia, por estar a mi lado, cuando los necesito, por su apoyo, gracias.

A mis Sobrinos:

Claudio, Uriel y Fany, gracias por ser como son, por su cariño y por todos los momentos inolvidables que hemos pasado juntos.

A mis entrañables amigos:

Principalmente a los de la FES, gracias por haber compartido conmigo y haberme hecho más agradable mi estancia en la facultad en especial a:

Berenice Suárez, Francisco Rojas, Mario Noguez, German, Yanet Gutierrez, Ruth, Raúl y René Cruz.

A mis profesoras del centro de idiomas Regina Chorne y Paty Cruz por esa amistad incondicional, y por todo el apoyo que siempre me han brindado.

También dedico este trabajo a Alberto Martínez, Sandra Maldonado, Alberto Oropeza.

A la CDI por permitir y compartir toda la información necesaria para la realización de este trabajo.

A la Señora Pilar Ibarra de Autofin, por enseñarme lo que es dedicación, perseverancia, compromiso y amor por el trabajo, por su amistad y cariño, gracias por todo su apoyo incondicional.

Dedico también este trabajo con cinco personas a las que quiero, respeto y admiro por haberme dado uno de los mas grandes valores con los que puede contar el ser humano el valor de la amistad, este trabajo es de ustedes, Álvaro Linares, Mariana Zamora, Maribel López, Jessica Pérez y por supuesto a la “Chiquis” Ana María Ponce, gracias amigos.

Nuevamente Agradezco a todos y cada una de las personas que han y forman parte de mi vida ya que con su apoyo y cariño han hecho posible este proyecto.

Raúl Calderón Ortiz

ÍNDICE.

INTRODUCCIÓN

I. LA ADMINISTRACIÓN Y SU IMPORTANCIA

Definición de la Administración
Concepto de la Administración
Importancia de la Administración
Principios de la Administración
Características de la Administración
El Proceso Administrativo, base fundamental de la Administración

II. ASPECTOS BÁSICOS DE LA ORGANIZACIÓN

Concepto de organización
Objetivos organizacionales
Clasificación de las organizaciones
Elementos de las organizaciones
La comunicación y su importancia en las organizaciones
Cultura organizacional

III. LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS COMO HERRAMIENTA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

Concepto de Manual Administrativo
Objetivos de los Manuales Administrativos
Ventajas y Desventajas de los Manuales Administrativos
Clasificación de los Manuales Administrativos
Elaboración de Manuales Administrativos
Revisión y Aprobación
Distribución y Control
Actualización

IV. EL MANUAL DE FUNCIÓN ESPECÍFICA

Concepto de función
Concepto de manual por función específica
Objetivo del manual por función específica
Importancia de los manuales por función específica
Justificación de los manuales por función específica
Como elaborar un manual por función específica

V. CASO PRÁCTICO

La Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas
Objetivo
Visión
Misión
Valores
Principios
Programas
Cobertura
Sistema de radiodifusoras culturales indigenistas

Estructura
Análisis
Manual de Función Específica

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La carencia de un Manual de Función Específica en la Dirección de Programación y Presupuesto de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas dificulta la comunicación entre directivos y el personal asignado a dicha Dirección.

OBJETIVO

Proporcionar un Manual de Función Específica que mejore la comunicación entre el personal adscrito a la Dirección de Programación y Presupuesto de la Comisión Nacional Para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas.

HIPÓTESIS

Un Manual de Función Específica mejorará la comunicación entre el personal que la conforma la Dirección de Programación y Presupuesto.

Introducción.

Dentro de toda organización encontramos cambios constantes, por lo que para obtener un mejor funcionamiento y alcanzar los resultados deseados, se necesita que el personal que la conforma conozca en todo momento el funcionamiento integral de la misma.

Los manuales administrativos son instrumentos que sirven de herramienta, para mejorar la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos que integran a las organizaciones.

Es indispensable la existencia de los manuales administrativos, ya que en ellos se detallan los objetivos, normas, políticas, procedimientos, funciones, etcétera, que rigen a las organizaciones, los cuales sirven para que el desarrollo del trabajo encomendado, se lleve a cabo con mayor exactitud.

Un manual de función específica detalla la actividad operacional del personal de cada una de las áreas que conforman una organización, con lo cual se evita la duplicidad de funciones y se mejora la comunicación en todos sus niveles.

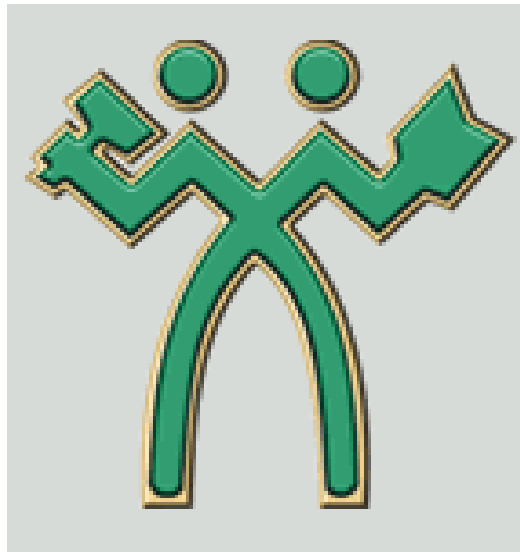
El propósito del presente trabajo es el de diseñar un manual de función específica, que le sirva a la Dirección de Programación y Presupuesto, de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas como herramienta para mejorar la comunicación entre su personal, mediante la descripción correcta y detallada de las actividades que se realizan en las áreas que la integran.



CAPÍTULO 1

LA ADMINISTRACIÓN

Y SU IMPORTANCIA.





CAPÍTULO 1 LA ADMINISTRACIÓN Y SU IMPORTANCIA.

En el presente capítulo se hablará sobre la Administración y sus generalidades.

1.1 Definición de la Administración

La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de " minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo " ter", que sirve como término de comparación.

La etimología es diametralmente opuesta a la de "magister": de "magis", comparativo de superioridad de "ter".¹

Si pues "magíster" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad, "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia: el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología se refiere a una función que se desarrolla bajo al mando de otro.

¹ Administración de Empresas, Teoría y Práctica 1ª Parte, Reyes P., Agustín. México: Limusa, 2001. Pág. 15



1.2 Concepto de la Administración.

Para comprender con mayor precisión el sentido de la administración; a continuación se citarán los conceptos de algunos autores.

a) Henry Fayol. “Administración es prever, organizar, mandar y controlar”.²

b) George R. Terry. “La administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos”³

c) José A. Fernández Arena. “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.⁴

d) Agustín Reyes Ponce. “Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”.⁵

Después de haber analizado los conceptos de algunos de los autores más destacados de la administración se puede concluir que la administración es:

“Un método mediante el cuál se busca el logro de los objetivos a través de la maximización de los recursos con que cuenta un organismo; esto es lograr la máxima eficiencia con el mínimo de recursos”.

² Administración de Empresas, Teoría y Práctica 1ª Parte, Reyes P., Agustín. México: Limusa, 2001. Pág. 17

³ Principios de Administración. Terry G., Robert. México: Continental, 1999. p.20.

⁴ Administración Moderna, Reyes P., Agustín. México: Limusa 1992. Pág. 3

⁵ Fundamentos de Administración, Hernández R., Sergio México: McGraw-Hill. 1999 Pág. 368



1.3 Importancia de la Administración.

La importancia de la administración radica en que es trascendente en la vida del hombre, porque es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, pues simplifica el trabajo para lograr mayor productividad, rapidez y efectividad, incluso en la vida diaria es necesaria la administración.

La administración es de suma importancia dentro de toda organización social debido a que:

- Simplifica el trabajo debido a que establece métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.⁶
- Se da dondequiera que existe un organismo social, aunque sea más necesaria cuanto mayor y más complejo sea este.⁷
- El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, y sólo a través de esta, de los elementos materiales, humanos, etcétera, con que este organismo cuenta.⁸
- Para las grandes empresas la administración es esencial, ya que, por su magnitud o complejidad, no podrían actuar si no fuera a base de una administración bien definida.
- Para las empresas pequeñas y medianas, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración,

⁶ Fundamentos de Administración, Munch G. Lourdes. México: Trillas, 1990 Pág. 25

⁷ Administración de Empresas, Teoría y Práctica 1ª Parte, Reyes P., Agustín. México: Limusa, 2001. Pág. 28

⁸ Administración de Empresas, Teoría y Práctica 1ª Parte, Reyes P., Agustín. México: Limusa, 2001. Pág. 28



(obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etcétera, en las que son superadas por sus grandes competidoras).

- La elevación de la productividad, depende de la adecuada administración de las empresas.

- Para los países en desarrollo, uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque para desarrollar la calificación de sus empleados, trabajadores, etcétera; es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos.

1.4 Principios de la Administración.

Fayol estableció catorce principios de administración, estos principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a las distintas necesidades de las organizaciones.

1. División del trabajo. Este principio se refiere a la especialización de tareas. El trabajo debe organizarse de tal forma que permita esa especialización, para “producir más con el mismo esfuerzo”.

2. Autoridad y responsabilidad. Fayol dice que no podía haber autoridad sin responsabilidad y que la responsabilidad es el contrapeso indispensable de la autoridad. Un buen jefe debe tener autoridad siempre y cuando lo respalde la responsabilidad.



3. Disciplina. Con este principio Fayol se refiere a la obediencia y a la presencia de respeto de acuerdo a las normas establecidas en la organización, porque la disciplina es fundamental para la buena marcha de la sociedad y de cualquier organización.

4. Unidad de mando. Con este principio Fayol nos dice que un colaborador no debe recibir ordenes de más de un superior, pues si hay más de una fuente de mando se pueden suscitar conflictos, ya que el empleado no sabrá si obedecer a un jefe u otro. Por eso es importante que haya una sola unidad de mando.

5. Unidad de dirección. Este principio se refiere a que debe haber un solo jefe y un solo programa para coordinar el conjunto de operaciones que persiguen un mismo fin, pues sólo así se lograrán los resultados deseados.

6. Subordinación de lo particular a lo general. En este principio Fayol dice que debe prevalecer el interés del grupo, de la organización, ante el interés personal, pues la ambición o la pereza o alguna otra debilidad del hombre pueden hacer que se pierda de vista el interés general en provecho para la organización por el interés particular.

7. Justa remuneración al personal. Esto se refiere a que el trabajo del hombre debe ser pagado y este pago debe ser justo. Fayol explicó diversos modos de pago que podían ser según las jornadas de tiempo, tarifas por tarea o por trabajo a destajo. Además reflexionó en cuanto a bonos, participaciones de utilidades, pago de directores de nivel medio y superior, pago en especie, trabajo pro bienestar (higiene y seguridad) e incentivos no monetarios.



8. Centralización vs. Descentralización. Con respecto esto Fayol se refería a que los jefes pueden delegar funciones en sus subordinados en la medida de lo posible, de acuerdo con la función, el subordinado y la carga de trabajo del supervisor y del inferior. Esto quiere decir que cuando un jefe confía en sus fuerzas, su inteligencia y su experiencia, puede extender su acción personal y reducir a sus empleados a simples agentes de ejecución, en este caso se estaría hablando de centralización. En cambio cuando un jefe prefiere recurrir a la experiencia de sus colaboradores, entonces se estará hablando de descentralización.

9. Jerarquía o cadena de mando. Este principio se refiere a que debe de haber una cadena de mando, con esto se refiere a los niveles de comunicación y autoridad que deben de ser respetados, para evitar conflictos e ineficiencias. Dijo también que el abuso de este elemento puede provocar lentitud administrativa o burocracia.

10. Orden. Este principio establece que debe haber “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. En una organización este principio cambiaría a “un lugar para cada persona y cada persona en su lugar”.

11. Equidad. En este principio se establece que todo superior debe ser justo, se debe tener la voluntad de ser equitativo.

12. Estabilidad del personal. Es necesario que haya estabilidad en el personal para que se dé el desarrollo del empleado. Esto quiere decir que no debe ser desplazado un empleado cuando apenas concluyó su periodo de aprendizaje, pues no habrá tenido tiempo de rendir en su trabajo.

13. Iniciativa. Esto se refiere a que es muy importante la creatividad para lograr el desarrollo de la organización. La iniciativa de los colaboradores



debe ser aprovechada pues de lo contrario la organización se estancará y será superada por otra. Por ello es importante que los jefes sepan fomentar la iniciativa de su personal.

14. Espíritu de grupo o unión del personal. Esto se refiere a que debe haber unión en el personal para que se pueda crear un espíritu de grupo. Fayol anota una serie de enunciados que apoyan este principio, como son:

- La unión hace la fuerza.
- La armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella.

1.5 Características de la Administración.

La administración posee las siguientes características que la diferencian de otras disciplinas.

1. Universalidad. El fenómeno administrativo se da dondequiera que existe un organismo social, porque en el tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etcétera. Y los elementos esenciales en todas las clases de organización serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

2. Especificidad. Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. Cuando más grande sea el organismo



social, la función más importante de un jefe es la administración, y disminuye la importancia de sus funciones técnicas.

3. Unidad temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo en todo momento de la vida de una organización se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, controlar, organizar, etcétera.

4. Unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración, en una organización forman “un solo cuerpo administrativo desde el secretario general hasta el último mayordomo”.

1.6 El Proceso Administrativo, base fundamental de la Administración.

Para llevar a cabo la administración es necesario aplicar el proceso administrativo, en todas las actividades que han de desarrollarse dentro de la empresa, desde su inicio hasta el final.

El proceso administrativo es un proceso que implica una serie de actividades que llevara a una mejor consecución de los objetivos, en un período más corto y con una mayor productividad.

El proceso administrativo se ha dividido para su estudio en varios elementos comunes, esta clasificación varía según los autores; la presente investigación se basará en el proceso administrativo de Agustín Reyes Ponce.



Agustín Reyes Ponce divide el proceso administrativo en dos partes: la fase mecánica que comprende la previsión, la planeación y la organización; y la fase dinámica que incluye la integración de recursos, básicamente los humanos, la dirección y el control. Dicho proceso se explicará en forma esquemática para una fácil interpretación detallando de cada elemento lo siguiente:

- Preguntas.
- Conceptos.
- Etapas.
- Principios.
- Reglas.
- Técnicas.

**Preguntas.**

FASES	ELEMENTOS	PREGUNTA
MECÁNICA	Previsión	¿Qué puede hacerse?
	Planeación	¿Qué se va hacer?
	Organización	¿Cómo se va hacer?
DINÁMICA	Integración	¿Con qué se va hacer?
	Dirección	“Ver que se haga”
	Control	¿Cómo se ha realizado?



Conceptos.

FASES	ELEMENTOS	CONCEPTO
MECÁNICA	Previsión	Es el elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma organización.
	Planeación	Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo la secuencia de las operaciones para realizarlo, y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización.
	Organización	Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.
DINÁMICA	Integración	Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.
	Dirección	Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.
	Control	Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.



Etapas.

FASES	ELEMENTOS	ETAPAS
MECÁNICA	Previsión	Objetivos. Investigaciones. Cursos alternativos.
	Planeación	Políticas. Procedimientos. Programas. Pronósticos. Presupuestos.
	Organización	Jerarquías. Funciones. Obligaciones.
DINÁMICA	Integración	Reclutamiento. Selección. Introducción. Desarrollo. Integración de las personas y cosas.
	Dirección	Comunicación. Autoridad. Supervisión.
	Control	Establecimiento de los medios de control, operaciones de recolección y concentración de datos. Interpretación y valoración de resultados. Utilización de los resultados.



Principios.

FASES	ELEMENTOS	PRINCIPIOS
MECÁNICA	Previsión	Previsibilidad. Objetividad. Medición.
	Planeación	Precisión. Flexibilidad. Unidad.
	Organización	Especialización. Unidad de mando. Equilibrio de autoridad-responsabilidad. Equilibrio de dirección-control.
DINÁMICA	Integración	Integración de personas. De la adecuación de hombres y funciones. De la provisión de elementos administrativos. De la importancia de la introducción adecuada. Integración de las cosas. Del carácter administrativo de esta integración. Del abastecimiento oportuno. De la instalación y mantenimiento. De la delegación y control.
	Dirección	De la coordinación de interés. De la impersonalidad de mando. De la vía jerárquica. De la resolución de los conflictos. Del aprovechamiento de conflictos.
	Control	De carácter administrativo del control de los estándares. Del carácter medial del control. Del principio de excepción.



Reglas.

FASES	ELEMENTOS	REGLAS
<p>MECÁNICA</p>	<p>Previsión</p>	<p>Para la fijación de objetivos. Reglas positivas. Reglas negativas. De la investigación. De cursos alternativos de acción.</p>
	<p>Planeación</p>	<p>Sobre políticas. De su fijación. De su difusión- De su coordinación. De su revisión periódica. De los procedimientos. Fijarse por escrito y no duplicarse. Revisarse. Sobre los programas y presupuestos.</p>
	<p>Organización</p>	<p>División de funciones. Unidades de organización. ¿Qué? ¿Quién? ¿Dónde? Las realizará.</p>
<p>DINÁMICA</p>	<p>Integración</p>	<p>Del reclutamiento. De la selección. De la introducción. Del desarrollo.</p>
	<p>Dirección</p>	<p>Sobre el mando o autoridad tiene tres características:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Estructural. ➤ Técnica. ➤ Moral.
	<p>Control</p>	<p>En el control deben seguirse los siguientes pasos lógicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer medios de control. ➤ Operar y recolectar datos. ➤ Interpretar y valoran datos. Buscar el control más estratégico. <p>Sirve para: corregir, mejorar, replantear, motivar al personal y ver que las cosas se hagan bien. Los controles deben ser flexibles.</p> <p>Los controles deben detectar desviaciones.</p> <p>Los controles deben ser claros para los usuarios.</p>



Técnicas.

FASES	ELEMENTOS	TÉCNICAS
MECÁNICA	Previsión	Investigación de mercados. Investigación de operaciones. Observación (hechos, registros, experimentos).
	Planeación	Manuales de: objetivos, políticas, departamentales, del empleado, de organización, etcétera. Diagramas de procesos y de flujo gráficas (Gantt) Programas. Otros Sistemas como: (PERT, C.P.M., RAMPS.)
	Organización	Lineal o Militar. Funcional y/o de Taylor. Lineal o Staff.
DINÁMICA	Integración	Hoja de solicitud. Entrevista. Entrenamiento. Capacitación. Formación. Calificación de méritos. Evaluación de puestos.
	Dirección	De mando (Disciplina positivas y negativas, recompensas). De la coordinación (quejas, sugerencias, comités, etcétera.) De la comunicación (memorándums, cartas, circulares, pizarrones) De la decisión (gráficas, teoría de colas, árbol de decisión, etcétera.)
	Control	Para cada área funcional hay técnicas de control: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mercadotecnia (investigación de mercados, publicidad, ventas por zona, etcétera.) ➤ Producción (control de calidad, tiempos y movimientos) ➤ Finanzas (auditorías externas e internas, costos, presupuestos, etcétera.) ➤ Generales (reportes, informes de gerentes al consejo administrativo.)



Importancia de cada elemento

Previsión.

Reduce los niveles de incertidumbre.

Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir.

Condiciona a la empresa al ambiente que le rodea.

Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias.

Planeación.

La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación.

Si administrar es "hacer a través de otros", necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.

El objetivo, (señalado en la previsión) sería infecundo, si los planes no lo detallaran, para que pueda ser detallado íntegramente y eficazmente.

Todo plan tiende a ser económico; desgraciadamente, no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo, que por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.

Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin planes, se trabaja a ciegas.



Organización.

Recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa.

Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos, que Urwick llama de mecánica administrativa, y los aspectos prácticos, que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre lo que debe ser, y lo que es.

Integración.

De ella depende que la teoría formulada en la etapa constructiva o estática tenga la eficiencia prevista y planeada.

Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; lo teórico y lo práctico.

Aunque se da en mayor amplitud al iniciarse las operaciones de un organismo social es una función permanente, porque en forma constante hay que estar integrando el organismo, tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, etcétera. Como para sustituir a los hombres que han salido por muerte, renuncia, etcétera; a las máquinas que se han deteriorado, los sistemas que resultan obsoletos, etcétera.

Dirección.

Todas las técnicas serán útiles e importantes en cuanto nos permitan dirigir y realizar mejor, que es la esencia y el corazón de la administración.



La razón de su importancia, radica en que este elemento de la administración es el más real y humano. Aquí tenemos que ver en todos los casos "con hombres", a diferencia de los aspectos de la parte mecánica, en que tratábamos más bien con relaciones, con el "como debían ser las cosas". Aquí luchamos con las cosas y problemas "como son realmente".

Por lo mismo, nos encontramos en la etapa de mayor imprevisibilidad, rapidez, de cambio y si cabe la expresión, de explosividad; donde un pequeño error, por la facultad de coordinar las relaciones humanas, puede ser difícilmente reparable.

Control.

Cierra el ciclo de la administración.

Se da en todas las demás funciones administrativas; hay control de la organización, de la dirección, de la integración, etcétera, es por ello un medio para manejarlas o administrarlas.



CAPÍTULO 2

ASPECTOS BÁSICOS DE LA ORGANIZACIÓN.





CAPÍTULO 2 ASPECTOS BÁSICOS DE LA ORGANIZACIÓN.

2.1 Concepto de organización.

La sociedad moderna esta formada por diversas clases de organizaciones, en las cuales se realizan la mayor parte de las actividades de la vida humana. Las organizaciones existen porque para los seres humanos el esfuerzo colectivo es más productivo que el individual. Se considera que la organización es un grupo social, estructurado y con una finalidad.

Una de las herramientas básicas para el estudio de la organización es el concepto de la misma, la cual esta basada en cinco hechos comunes a todas las organizaciones.⁹

- Una organización siempre incluye a personas.
- Estas personas están interactuando.
- Las interacciones pueden ser ordenadas o descritas por medio de alguna clase de estructura.
- Las personas tienen objetivos, su participación en la organización le puede ayudar a alcanzar sus objetivos.
- Las interacciones ayudan al logro de objetivos mancomunados compatibles, que se relacionan con los objetivos personales.

Elementos conceptuales de una organización.

- Un grupo humano definido.
- Con permanencia en el tiempo es decir, una existencia ininterrumpida.

⁹ Administración de Organizaciones. Herbert G, Hicks. México: CECSA. 1987. Pág. 55



- Orientado a un fin común.
- Dotado de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.
- En el que sus miembros desarrollan actividades y tareas diferentes.
- Requiere una coordinación racional e intencionada.
- Que interactúa como ambiente externo.

Con lo mencionado anteriormente se puede decir que una organización es un proceso estructurado en el cual interactúan personas para alcanzar objetivos.

2.2 Objetivos organizacionales.

Las organizaciones son creadas para alcanzar los objetivos personales de sus miembros, pero al mismo tiempo deben de cumplir con el logro de los objetivos organizacionales, los cuales deben de cubrir en cierta medida los objetivos personales de sus integrantes.¹⁰

Importancia de los objetivos organizacionales.

Cuando se tienen objetivos organizacionales bien definidos, quedan bien establecidos los fines hacia los cuales están dirigidas las acciones de toda organización, debido a que estos son el punto de referencia para seguir el rumbo de la misma. Estos objetivos son necesarios para coordinar el esfuerzo y para la determinación de políticas, procedimientos, métodos, estrategias y reglas efectivas.

¹⁰ Administración de Organizaciones. Herbert G, Hicks. México: CECSA. 1987. Pág. 92



Se puede notar que mediante los objetivos organizacionales se logra obtener un esfuerzo humano coordinado que nos permite alcanzar las metas establecidas con un menor esfuerzo y con una mayor eficiencia.

Ventajas de los objetivos organizacionales.

Los objetivos organizacionales bien definidos cuentan con numerosas ventajas, entre las cuales se encuentran las siguientes:

- Animar a los miembros a trabajar por el mismo fin.
- Proporcionan medidas efectivas para comparar y evaluar el desempeño realizado.
- Funcionan como buenos agentes de motivación.

Características de los objetivos organizacionales.

Principalmente se encuentran cuatro características de los objetivos organizacionales que son de utilidad para los directivos de la organización.

- Están estructurados en una jerarquía.
- Refuerzan a los objetivos individuales y viceversa.
- Son compatibles con los objetivos individuales.
- Los objetivos superiores, de alto nivel, contienen objetivos subordinados y sólo pueden ser eficazmente alcanzados mediante la cooperación.

Jerarquías de los objetivos.

En las organizaciones complejas, los objetivos están estructurados en una jerarquía en la cual los objetivos de cada unidad contribuyen a los de la



siguiente unidad superior. Y un objetivo amplio (el gran proyecto) declara el propósito de toda la organización. Esto es cierto en todas las organizaciones militares, educativas, gubernamentales y lucrativas.

Un importante artículo sobre este tema comienza así: "Existen objetivos en los objetivos y dentro de los objetivos. Todos ellos requieren una cuidadosa definición y un concienzudo análisis si van a ser útiles por separado y provechosos como un todo".

Una cadena útil para representar la jerarquía de los objetivos de una organización es describirlos en una cadena de medios y fines.

En la jerarquía de los objetivos de las unidades componentes se convierten en los medios por los cuales se logra el objetivo más general.

Cada nivel de objetivos queda como un fin con relación a los niveles inferiores y como un medio por lo que respecta a los superiores. Por lo tanto, esta cadena de medios y fines, o jerarquías de objetivos dirige el comportamiento de cada uno de los miembros y departamentos hacia el objetivo superior de la organización. Este procedimiento puede utilizarse para definir y relacionar los objetivos de una organización, sin importar lo compleja que sea.

Refuerzo mutuo de objetivos.

Cuando se logran juntos los objetivos individuales y organizacionales se habla del proceso como "refuerzo mutuo". Esto es que las organizaciones se benefician cuando ayudan a los individuos a alcanzar sus objetivos individuales y, en forma similar, los individuos se benefician cuando ayudan a las organizaciones a alcanzar sus objetivos organizacionales.



Si no existe el refuerzo mutuo, se verán afectados tanto la organización como los individuos relacionados.

El refuerzo mutuo de objetivos en las negociaciones también puede considerarse en términos de la ley de efecto, es decir, el comportamiento progresista se recompensa y tiende a ser repetido. Un comportamiento infructuoso, por otra parte, no recibe recompensa y, por lo tanto, tiende a no repetirse.

En una organización con éxito, los objetivos de ésta y los objetivos individuales de todos sus miembros se están reforzando continuamente uno al otro.

Objetivos superiores.

Un objetivo superior es aquel que atrae a todas las personas o departamentos subordinados y que puede lograrse mejor mediante la cooperación. Además, tal objetivo es lo bastante amplio para incluir a todos los objetivos subordinados.

Los objetivos organizacionales y el tiempo

En realidad, nada puede lograrse instantáneamente, por lo que cualquier actividad humana, que por supuesto incluya las actividades del hombre en las organizaciones, puede relacionarse con alguna medida de tiempo. Por ejemplo, la efectividad de las organizaciones puede entenderse mejor midiendo sus objetivos contra una estructura basada en el tiempo; es decir, determinando hasta qué punto está alcanzando una organización sus objetivos inmediatos, sus objetivos alcanzables y sus objetivos visionarios. De estos tres niveles, sólo los objetivos inmediatos y alcanzables pueden



relacionarse a unidades de tiempo estándar, podemos decir que se requieren catorce horas para armar un automóvil completo, sesenta días para construir una casa con tres recámaras, cuatro años para salir de la universidad, o quinientos años para construir una pirámide. Los objetivos visionarios se relacionan a un futuro no medido, y desafían cualquier medida de tiempo.

Objetivos visionarios

Los objetivos visionarios se encuentran en la parte superior de las jerarquías. Estos objetivos son fines hacia los cuales se mueve la organización. Aún cuando ninguno de ellos se puede anticipar objetivamente para cualquier tiempo en particular, los objetivos visionarios estimulan el progreso y el mejoramiento y por último suelen alcanzarse.

A medida que avanza el conocimiento del hombre y que cambian todas las condiciones que influyen en una organización, los objetivos visionarios también cambiarán.

Los objetivos visionarios con frecuencia se consideran innecesarios. Pero son muy benéficos para cualquier organización que intente continuar mejorando sus logros, en realidad han sido el principal estímulo para algunas de las grandes hazañas de la humanidad.

Objetivos alcanzables.

Son los objetivos en los que es posible calcular el tiempo requerido para lograrlos.



Objetivos inmediatos.

Pueden ser alcanzados con los conocimientos y con la tecnología existente; no se necesita ampliar los conocimientos.

2.3 Clasificación de las organizaciones.

Las organizaciones son infinitamente variables. Hay tantas y tan distintas, como hay personas que son miembros de ellas. Una organización bien puede ser el foco central de la vida de una persona o solo una servidora incidental. Puede ser rígida, fría e impersonal o tener relaciones flexibles y cordiales.

Organizaciones formales e informales.

Una forma popular para clasificar las organizaciones es denominarlas “formales e informales”, dependiendo del grado hasta el cual estén estructuradas. En realidad, estas designaciones son extremas, ya que sería imposible encontrar una organización completamente formal o informal.

Una organización formal tiene una estructura bien definida que puede describir sus relaciones de autoridad, razón y responsabilidad. La estructura también puede definir los canales a través de los cuales circula la comunicación. Las organizaciones formales tienen puestos, claramente especificados para cada miembro. La jerarquía de sus objetivos esta enunciada explícitamente.



Las organizaciones formales son durables y están planeadas; debido a su énfasis en el orden son relativamente inflexibles. La categoría de miembro de ellas se logra consistentemente, en un momento específico y, por lo general, en forma abierta. Algunos ejemplos de organizaciones formales son las grandes empresas, los gobiernos federales, estatales y las universidades.

Las organizaciones informales son aquellas que están libremente organizadas, mal definidas, son flexibles y espontáneas, la calidad de miembro de las organizaciones formales puede ganarse consciente o inconscientemente, y suele ser difícil determinar el momento en que una persona se convierte en miembro.

Las organizaciones informales pueden convertirse en formales cuando las relaciones y actividades son definidas y estructuradas. En forma similar las organizaciones formales pueden convertirse en informales si no se cumplen las relaciones definidas y estructuradas.

Organizaciones primarias y secundarias.

Otra forma de clasificar a las organizaciones es como: primarias y secundarias, de acuerdo con la dedicación emocional de sus miembros.

Las organizaciones primarias reclaman la dedicación completa, personal y emocional de sus miembros. Están caracterizadas por relaciones personales directas, espontáneas, frente a frente, de sus miembros. Están basadas en las expectativas mutuas en vez de en obligaciones definidas con precisión.

En las organizaciones secundarias las relaciones son intelectuales, racionales y contractuales. Las relaciones tienden a ser formales e



impersonales con obligaciones explícitamente definidas. No son fines satisfactorios, pero tienen miembros porque pueden proporcionarles medios para la satisfacción de sus fines. Los miembros se dedican sólo en forma limitada a estas organizaciones.

Clasificación de las organizaciones de acuerdo con su objetivo principal.

Podemos clasificar a una organización de acuerdo con los objetivos particulares de los miembros que busca servir, por ejemplo:

Organizaciones de servicio; que están dispuestas a ayudar a las personas sin requerir el pago total de cada receptor del servicio (beneficencias, oficinas de escuelas públicas, comisiones de parques y zoológicos, departamentos de carreteras).

Organizaciones económicas; que proporcionan bienes y servicios en retorno de alguna forma de pago (compañías, propiedades, sociedades).

Organizaciones religiosas; que se ocupan de las necesidades espirituales de los miembros (iglesias, sectas, órdenes).

Organizaciones protectoras; que protegen a las personas contra daños (departamento de policía, la milicia, los departamentos de bomberos).

Organizaciones gubernamentales; que satisfacen las necesidades de orden y continuidad (gobiernos federales, estados, ciudades, cortes).



Organizaciones sociales; que sirven a las necesidades de establecer contactos entre las personas; para identificación y apoyo mutuo (fraternidades, clubes, equipos).

2.4 Elementos de las organizaciones.

Una organización puede ser casual o sumamente compleja. Las organizaciones vastas contienen muchas organizaciones pequeñas. Una universidad tiene clases, grupos sociales y sociedades académicas. Cada una de ellas es una organización en si misma.

Muchas pequeñas organizaciones cobran vida, tienen éxito o fracasan, y con frecuencia se extinguen silenciosamente, quizá sin haber sido reconocidas como organizaciones, incluso por sus miembros.

Sin embargo, con toda esta variedad y complejidad, existen dos clases de elementos comunes a todas las organizaciones elementó núcleo y los elementos operantes.

El elemento núcleo de cualquier organización lo constituyen las personas.

El éxito o fracaso de toda organización está básicamente determinado por la calidad de las interacciones entre sus miembros. Tan pronto como una organización cobra vida, el elemento núcleo comienza a ser afectado por los elementos operantes. Estos últimos determinan la calidad de las interacciones. Los miembros que interactúan forman la organización pero los elementos operantes de una organización son los recursos humanos, los recursos no humanos y los recursos conceptuales de un grupo en particular de sus miembros –los directivos-.



Las personas son el elemento núcleo esencial en las organizaciones, cuando las personas interactúan en alguna forma estructurada, existe una organización. Pero la interacción no hubiera tenido lugar excepto por sus objetivos. Los objetivos vienen primero, tanto en la historia de toda organización como en el estudio de las organizaciones en general.

Un individuo apoya a una organización, el cree que mediante ella puede lograr sus objetivos personales; de lo contrario, pierde el interés.

Elementos operantes: recursos.

Los elementos operantes de una organización son aquellos recursos dentro de ella que pueden determinar si es o no efectiva.

Los recursos de que se dispone en una organización caen en dos amplias categorías: no humanos y humanos. Incluyen todas las cosas, todas las personas, todos los conceptos todas las condiciones con las que una organización tiene que trabajar.

Recursos no humanos, activos tangibles de las organizaciones.

Algunos de los recursos no humanos son gratuitos y fácilmente asequibles para las organizaciones.

Sin embargo, los recursos más tangibles no son gratuitos. El primer problema de cualquier organización es proveer de los materiales e instalación que le serán necesarios para alcanzar sus objetivos.



Recursos humanos, el elemento núcleo.

Los seres humanos el elemento núcleo de la organización, aparecen otra vez como elementos operantes dentro de la organización utilizan los recursos gratuitos y procuran que la organización adquiera otros recursos necesarios.

Los recursos deben ser canalizados o administrados correctamente, y esto, por supuesto, se hace a través de los directivos.

El directivo necesita reconocer que en su papel de elemento de trabajo aporta a la organización tres clases de recursos, su propia habilidad para hacer, su propia habilidad de influir para que otros hagan, y su habilidad para entender y usar conceptos.

Habilidades de los directivos:

- **Habilidad para hacer.** Toda organización necesita algunos miembros que puedan desempeñar por sí mismos las actividades necesarias para alcanzar sus objetivos.
- **Habilidad para influir.** La habilidad de influir es esencialmente equivalente al poder, ya que éste puede definirse como la habilidad para alterar el comportamiento de otros, la distribución del poder determina de quiénes son los objetivos que sirve la organización y la importancia o consideración que se da a los objetivos de cada miembro.
- **Habilidad para usar conceptos.** Las funciones de la gerencia, el gerente necesita tanto influencia o poder, como habilidad en el uso de conceptos para coordinar todos los recursos de la organización y dirigirlos con eficacia hacia la consecución de los objetivos organizacionales.



Tareas de los directivos:

- **Creatividad.** Proporciona valiosas ideas para los productos, servicios y métodos para uso de la organización.
- **Planificación.** Determinar cuáles son los objetivos de la organización.
- **Organización.** Determinará exactamente cuáles son las actividades que se requieren para alcanzar los objetivos. Entonces agrupará aquéllas en unidades trabajables estructurando funciones, actividades, objetivos, relaciones de autoridad-responsabilidad, así como el flujo de información y comunicación en la organización.
- **Motivación.** Descubrir el estímulo para determinados individuos que los conduzca a un comportamiento deseado.
- **Comunicación.** Esta puede ser tanto verbal como no verbal, es importante para conocer lo que las personas de influencia desean que sean los objetivos para todos los miembros organizacionales.
- **Control.** Compara los sucesos que se registraron en la organización y los objetivos que se alcanzaron, con los que se deseaban. Si se descubren desviaciones, se toma la acción correctiva adecuada. Reduce el comportamiento no coordinado; conduce hacia más orden, disciplina y desempeño coordinado en la organización. El control proporciona la respuesta respecto a si debe continuarse el actual desempeño de la organización, o sobre las correcciones que podrían ser necesarias para hacer satisfactorio el desempeño.



2.5 La comunicación y su importancia en las organizaciones.

La comunicación es importante para la organización o empresa en su conjunto, al ser el elemento de enlace entre las personas que componen una organización con el objeto de lograr propósitos comunes.¹¹

La comunicación también relaciona a la organización con el mundo exterior y es uno de los cauces de interacción del sistema abierto con el medio.

Al analizar el papel de la comunicación, podemos distinguir cuatro funciones principales en el ámbito interno de la organización:

- Informar. Proporcionar los datos que necesitan los individuos para conocer los problemas, evaluar alternativas, tomar decisiones y actuar.
- Ejecutar los planes y controlar sus resultados para lograr las metas de la organización, así como organizar adecuadamente todos sus recursos.
- Además, no se debe olvidar el componente emocional de la comunicación, ya que mediante ésta se puede motivar al personal o frustrarlo pues no hay que olvidar el importante papel que la retroalimentación desempeña en el refuerzo de las necesidades psicológicas.
- Finalmente puede decirse que la comunicación en el grupo de trabajo es un importante medio de expresión emocional de sentimientos, que fomenta la integración social del empleado y la satisfacción de necesidades de afiliación y pertenencia.

¹¹ Administración de Organizaciones, Fundamentos y Aplicaciones. Aguirre S., Alfredo. España: Piramide. 2002
Pág. 351-354



En definitiva, gracias a la comunicación, la empresa se convierte en un sistema abierto que interactúa con su entorno, lograr una comunicación eficaz es importante para los directivos y administradores por varias razones, entre las que cabe destacar, de una parte, el hecho de que la comunicación es el proceso que les permite efectuar las tareas o roles de su cargo.

Se entiende por comunicación la transferencia de información de un emisor a un receptor de tal manera que éste la comprenda. La comunicación, pues, debe incluir los elementos de transferencia de información y de comprensión de significados. También se entiende por comunicación el proceso mediante el cual las personas comparten significados, transmitiendo mensajes simbólicos.

El análisis del fenómeno de la comunicación acostumbra a desarrollarse a dos niveles: nivel personal y nivel organizativo.

Los elementos fundamentales del proceso de comunicación son los siguientes.

- **El emisor o remitente**, esto es, la persona que tiene la necesidad o el deseo de transmitir una información a otra u otras personas,
- **La codificación**, que consiste en la traducción a un lenguaje
- **El mensaje**, es la forma material en que el remitente codifica la información.
- **El canal**, es el medio de transmisión elegido.
- **La decodificación**, es el proceso mediante el cual el receptor interpreta el mensaje y lo convierte en información significativa para él.
- **El receptor**, es la persona cuyos sentidos perciben el mensaje.
- **El ruido**, es cualquier factor perturbador del proceso de comunicación.



- **La retroalimentación**, es en este caso, una reversión del proceso de comunicación descrito, es opcional, puede producirse o no, pero también puede presentar distintos grados o intensidades.

La comunicación puede darse en sentido bilateral o unilateral, según exista o no retroalimentación. La comunicación unilateral es más rápida y refuerza la autoridad del remitente, pareciendo, además, más ordenada. La comunicación bilateral es más exacta y proporciona confianza al receptor.

Factores que influyen en el proceso de comunicación en el ámbito organizativo.

Los canales formales de comunicación de la organización. La formalización de los canales de comunicación tiene la ventaja de que ordena el proceso, pero también presenta el inconveniente de que muchas veces dificulta la comunicación, al imponer procedimientos y requisitos.

El tipo de estructura organizativa también influye en el proceso de comunicación. Las diferencias de posición, autoridad y poder en la estructura determinan quién puede comunicarse con quién de forma cómoda.

La especialización de las tareas influye en la comunicación en la empresa, en el sentido de que facilita el proceso entre individuos que pertenecen a un mismo grupo, que incluso emplean una jerga especial, mientras que este proceso se inhibe o dificulta cuando se trata de grupos distintos.

La propiedad de la información, es decir, el hecho de que ciertos individuos de la organización posean una información o unos conocimientos únicos



acerca una materia, un oficio o un procedimiento, inhibe también en ciertos casos la comunicación.

Tipos de comunicación.

Los medios de comunicación pueden agruparse en dos grandes bloques los medios verbales y los medios no verbales. Dentro de los medios verbales, tenemos el medio escrito y el medio oral, y dentro de los no verbales, encontramos la comunicación gestual y la comunicación simbólica.

La comunicación escrita: tiene la ventaja de su permanencia, posee un carácter de veracidad superior al oral, tiene ciertas desventajas como son la dificultad de expresarse con precisión, la incapacidad para adaptar al mensaje a las diferentes audiencias potenciales, la propensión a la burocratización y el no proporcionar retroalimentación inmediata.

La comunicación oral: es la forma más utilizada por el ser humano. Su ventaja más significativa es la rapidez y el hecho de que proporciona retroalimentación inmediata, sus inconvenientes son que no provee registros permanentes y que su carácter directo provoca que a veces se amplifiquen sus ruidos.

La comunicación simbólica: suele ser aquella que utiliza códigos escritos o gráficos distintos de la lengua, se utiliza como forma de reforzar el lenguaje verbal escrito.

La comunicación gestual: es la que se materializa en expresiones y gestos faciales y corporales, tono y volumen de la voz distancia y posición del cuerpo respecto al interlocutor. Es de suma importancia, porque suele ser más espontánea, sincera y significativa que la comunicación escrita u oral.



Flujo de la comunicación.

El flujo de la comunicación en las organizaciones hace referencia a las direcciones y sentidos en que se puede producir la comunicación.

La comunicación descendente es la que fluye desde los escalones superiores de la jerarquía organizativa hacia los inferiores es decir, de los jefes a los subordinados.

La comunicación ascendente es la que fluye de los subordinados hacia los superiores, subiendo por la cadena de mando.

La comunicación cruzada en la organización incluye el flujo de información en sentido horizontal o lateral, entre personal de similar nivel en la estructura organizativa y el flujo diagonal, entre personas de diferente nivel pero sin relación de dependencia lineal.

Pautas para mejorar las comunicaciones.

Entre las recomendaciones más frecuentes para mejorar la comunicación encontramos las siguientes:

- Claridad del mensaje.
- Simplificar el lenguaje.
- Comunicar de forma directa.
- Actitud democrática.
- Oportunidad.
- Igualdad.
- Neutralizar los ruidos.



- Usar la redundancia.
- Invertir el proceso para confirmar.

2.6 Cultura organizacional.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la forma de decisiones y estas actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas. Uno de los roles mas importantes de la administración es el de dar forma a la cultura que, con personalidad tendrá un efecto importante en la filosofía y estilo administrativo. La filosofía de una persona ofrece lineamientos de cultura.¹²

La cultura organizacional, expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos como mitos, rituales leyendas y un lenguaje especializado.

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento, cumple con varias funciones importantes, entre las que podemos mencionar:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.

¹² Administración de las Organizaciones.. Kast E, Freemont; James E. Rosenzweig. México: McGraw-Hill 1988. Pág. 701-707



- Reforzar la estabilidad del sistema social.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas por la toma de decisiones.

Otra perspectiva destaca como la cultura afecta al comportamiento, la cultura organizacional es un sistema de valores compartidos y creencias que interactúan con la gente, las culturas de organización y los sistemas de control.

El directivo original que establece una organización generalmente da una forma personal a la cultura organizacional y luego perpetua la cultura.

Las organizaciones de éxito al parecer tienen culturas fuertes que atraen recompensas y mantienen la alianza de personas que están desempeñando sus funciones y cumpliendo las metas.

Uno de los papeles más importantes de la administración es dar forma a los valores culturales, los administradores eficientes hacen uso de símbolos creencias y rituales de la cultura para lograr la aceptación de metas, motivar a la gente y asegurar su compromiso a largo plazo.

La importancia de la cultura organizacional resulta más obvia cuando una organización pasa por cambios importantes en objetivos, estrategias y formas de operar.

Una cultura fuerte no es ni buena ni mala, si es correcta o mala, depende de la coherencia entre la cultura y las necesidades de la organización. La cultura es tanto un bien como una obligación.



CAPÍTULO 3

LOS MANUALES

ADMINISTRATIVOS COMO

HERRAMIENTA DENTRO DE LAS

ORGANIZACIONES





CAPÍTULO 3 LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS COMO HERRAMIENTA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.

Una de las estrategias para el desarrollo de un organismo social, lo constituye la documentación de sus sistemas y en ese orden se hace evidente la necesidad de contar con un programa de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución operativa, evaluar y corregir desviaciones de los planes originales. Es manifiesta la necesidad de elaborar una guía sobre la actuación individual o por funciones, como consecuencia lógica de intentar un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que en la empresa se llevan a cabo.

El empleo de los manuales se creó como auxiliar para obtener el control deseado del personal de una organización y las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo para el que están trabajando puede dársele de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada mediante los manuales.

Un manual es un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente.

3.1 Concepto de Manual Administrativo.

Miguel Duhalt Krauss. Lo define como “Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo”.



Terry G.R.. “Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.

Continolo G. Lo conceptualiza como: “Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

En base a los conceptos anteriores se puede decir que el manual es el documento en el cual se detalla la información de la organización, así como todas aquellas funciones realizadas dentro de la misma.

3.2 Objetivos de los Manuales Administrativos.

Considerando que los manuales administrativos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización del manual, podemos mencionar los siguientes objetivos:

Presentar una visión de conjunto de la organización (manual de organización).

Precisar las funciones de cada unidad administrativa (manual de organización).

Facilitar el reclutamiento de personal (manual de organización).



Presentar una visión integral de cómo opera la organización (manual de procedimientos).

Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento (manual de procedimientos).

Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa (manual de procedimientos).

Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones en cada unidad administrativa (manual de políticas).

Precisar expresiones generales para agilizar el proceso decisorio (manual de políticas).

Facilitar la descentralización, mediante lineamientos para los niveles intermedios en la toma de decisiones (manual de políticas).

Precisar funciones, actividades y responsabilidades para un área específica (manual por función específica).

Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo (manuales administrativos).

Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales (manuales administrativos).



3.3 Ventajas y Desventajas de los Manuales Administrativos.

Los manuales administrativos ofrecen una serie de ventajas que nos reflejan la importancia de estos. Sin embargo, tienen ciertas desventajas, lo cual de ninguna manera les resta importancia.

Ventajas.

- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etcétera.
- Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.
- Estimulan la uniformidad de criterios administrativos.
- Eliminan confusiones en las tareas desarrolladas en la unidad de trabajo.
- Eliminan la incertidumbre y la duplicidad de funciones.
- Disminuyen la carga de supervisión.
- Sirven de base para la capacitación.
- Apoyan la realización de programas de simplificación de trabajo y de control de costos.
- Evitan la implantación de procedimientos incorrectos.



Desventajas.

- Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producción y actualización puede ser alto.
- Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
- Incluye sólo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
- Muy sintética carece de utilidad; muy detallada los convierte en complicados.

3.4 Clasificación de los Manuales Administrativos.

Las diferentes organizaciones tanto públicas o privadas tienen necesidad de manuales diferentes. El tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se han de lograr. En ciertos casos, solo sirve a un objetivo, y en otros, se logran varios objetivos.

A continuación se enlistan algunos de los tipos de manuales más usuales con los que cuenta una organización.

Manual de Historia. Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.



Manual de Organización. Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.

Manual de Políticas. Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite:

- Agilizar el proceso de toma de decisiones.
- Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Pueden elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etcétera.

Manual de Procedimientos. Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos preescritos al realizar su trabajo.



Manual de Contenido Múltiple. Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. Un ejemplo de este manual es el de "políticas y procedimientos", el de "historia y organización", en si consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, un manual de este tipo puede combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.

Manual de Producción. Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución.

La necesidad de coordinar el proceso de fabricación (fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción), es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.

Manual de Compras. El proceso de comprar debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.

Manual de Ventas. Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etcétera.). Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

Manual de Finanzas. Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados



con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

Manual de Contabilidad. Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.

Manual de Crédito y Cobranzas. Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están los siguientes: operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de las operaciones, entre otros.

Manual de Personal. Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

Manual Técnico. Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función. Ejemplos de este tipo de manuales: "Manual técnico de auditoría administrativa", y el "Manual técnico de sistemas y procedimientos". Estos sirven como fuente de referencia y ayudan a computar a los nuevos miembros del personal de asesoría.



Manual de Adiestramiento o Instructivo. Estos manuales explican, las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos.

Manual de Función Específica.- Es el documento que tiene como propósito detallar las actividades que se realizan en cada una de las áreas que conforman la organización.

3.5 Elaboración de Manuales Administrativos.

Para la adecuada elaboración de los manuales es necesaria una correcta planeación.

Causas que determinan la elaboración de los manuales administrativos.

- El conocimiento de los objetivos que se requieren alcanzar.
- El conocimiento de la situación efectiva de la empresa y, en particular, de sus principales componentes: personal, medios financieros, grado de organización, etcétera.

Puntos para la elaboración de los manuales administrativos.

Disponer del tiempo suficiente para la planeación. Si no se planea cuidadosamente el trabajo es, probable que se enfrente a muchos problemas que hacen perder tiempo.

Hacer que otras personas revisen sus planes. La revisión no sólo debe incluir a su supervisor, cuya aprobación puede ser obligatoria, sino también a las personas que participen en la elaboración de manuales.



Confirmar por escrito todas las estimaciones de tiempo, dinero y personal. Mucha gente hace estimaciones verbales "de momento" y posteriormente se olvidan de ellas.

Planear desde ahora las actualizaciones. El mejor manual necesitará revisiones y actualizaciones dentro de los seis meses siguientes a su implantación.

Anticiparse a los problemas. Reparar en los problemas antes que se presenten da como resultado un gran beneficio.

Presupuesto.

La formulación de un presupuesto es el paso final en la planeación del manual. Pero no existen lineamientos generales para presupuestar la elaboración de un manual. Sin embargo, si la planeación se hizo con esmero, el presupuesto debe ser totalmente congruente. Los costos incluidos en el presupuesto dependerán del sistema presupuestal del organismo. Hay empresas que cargan todos los costos de departamento que solicita el trabajo. Otras organizaciones cuentan con un departamento que elabora manuales administrativos y el cual absorbe todos los costos.

Costos generales.

- Cubiertas o encuadernación.
- Comunicaciones (correspondencia, teléfono).
- Costo de distribución.
- Dibujo (pastas, gráficas, dibujos, etcétera.).
- Papel.
- Mecnografía o tipografía.



- Impresión (fotocopiado, mecanógrafo).

Costos de tiempo del analista.

- Auxiliar de analista.
- Analistas.
- Supervisor o coordinador.
- Revisor.
- Mecanógrafas.
- Dibujante.

Proceso de elaboración

En esta parte se proporcionan las directrices para la elaboración de los manuales administrativos, aunque no existe un modelo fijo, se presentan las circunstancias más generalizadas en la práctica, sin embargo puede haber variaciones sustanciales, de acuerdo a criterios específicos.

A) Recopilación de la información.

Ya concluida la planeación, se estará preparado para comenzar la recopilación y organización de toda la información que se integrará al manual.

El primer paso es formular una serie de oficios, dirigidos a los funcionarios de las unidades administrativas de las que se requiere el apoyo y cooperación para la elaboración de los manuales.



Métodos para recolectar información.

La información que se requiere se obtendrá normalmente siguiendo uno o varios de estos métodos investigación documental, observación, cuestionarios y entrevistas.

- **Investigación documental.** Trata principalmente de recolectar y hacer un primer examen de la información que exista, escrita, gráfica, sobre el objeto definido de estudio que se trate. Toda técnica requiere de "Fuentes (archivos, personas) y medios (documentos, leyes, circulares, instructivos, reportes, etcétera.)".
- **Observación.** Implica observar cómo realiza una persona actividades específicas y anotar todos sus acciones en la secuencia correcta, tiene como finalidad el complementar, confrontar y verificar datos obtenidos en la investigación documental.
- **Cuestionario.** Es una forma de reunir datos; su contenido tiene por objeto describir hechos y opiniones, reunir datos objetivos y cuantitativos. La preparación de formularios en los cuales se debe registrar la información que se necesita recolectar debe hacerse con especial atención, ya que del diseño de éstos depende en gran parte la facilidad para la recolección y procesamiento de la información. Los cuestionarios son útiles cuando es preciso recabar información específica de un gran número de personas.
- **Entrevista.** Dentro de las técnicas o métodos de recolección de información la más importante por su contenido, y aplicación, es la entrevista. La entrevista es un instrumento que permite descubrir aquellos aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo, ayudando a verificar inferencias y observaciones, tanto



internas como externas valiéndose de la viva narración de las personas.

B) Procesamiento de la información.

Después de reunir todos los datos, el paso siguiente es organizarlos en forma lógica mediante el desarrollo de un esquema de trabajo, es decir, el proyecto del manual.

Lo primero que debe hacerse es un análisis y depuración de la información, con la finalidad de facilitar el manejo y ordenamiento de la que debe incluirse en el contenido del manual.

Para la integración de cada manual es importante uniformar los criterios tanto en terminología como en la presentación de la información, con el propósito de que se mantenga un sentido de continuidad y de uniformidad. También es importante indicar las contradicciones a medida que se van presentando, a fin de poder eliminarlos posteriormente; para ello es necesario realizar reuniones con los representantes de las áreas que van a ser incluidas en el manual.

C) Redacción.

El primer paso en este apartado es definir la materia de que se trata, de qué va a tratar el manual, (de políticas, de procedimientos, de organización, etcétera.); además hay que tomar en cuenta a qué personas estarán dirigidos los manuales, con el propósito de que el lenguaje utilizado en los mismos resulte claro, sencillo, preciso y comprensible, es necesario también tener en cuenta los objetivos del manual.



Otro paso en la redacción es establecer un programa temporal de trabajo. De ser posible hay que dejar un período considerable para el proceso de redacción. Cuando los redactores se ven presionados, la calidad de su trabajo disminuye.

D) Elaboración de gráficas.

Una gran mayoría de manuales abarcan principalmente textos escritos sin embargo, ciertas técnicas visuales pueden realizar considerablemente el manual y contribuir a que las personas entiendan mejor su contenido.

Las técnicas visuales que se usan con mayor frecuencia en los manuales administrativos son: organigramas, diagramas de flujo, cuadros de distribución de actividades, distribución de espacio, formas, etcétera. Su elaboración deberá hacerse utilizando las técnicas más sencillas y conocidas en el medio, uniformando su presentación a fin de facilitar la comprensión de los mismos.

E) Formato y composición.

Una vez compilada y organizada la información para el manual, es necesario analizar con todo el formato con el que debe presentarse cada manual, ya que de ello dependerá en gran medida la facilidad de lectura, consulta, estudio y conservación, además de permitir hacer referencias rápidas y precisas, e inspirar confianza por su apariencia y orden.

La apariencia tiene una gran importancia para que un manual sea eficaz hay que pensar qué página tiene mayores probabilidades de ser leída: una con márgenes amplios, muchos espacios blancos y tipo grande y clara, o una cubierta de tamaño pequeño y virtualmente sin márgenes.



En si las fallas de formato y composición son algunas de las principales razones por lo que no se utilizan muchos manuales aunque contengan buena información.

El formato de los manuales administrativos puede presentar diversas características, las que dependen la finalidad de los mismos, así como del tipo de material que forma parte de su contenido (tamaño de las gráficas especialmente) y de las limitaciones de los equipos de impresión o reproducción disponibles.

Es recomendable utilizar los formatos de hojas intercambiables a fin de facilitar la revisión y actualización de dichos manuales.

Numeración de páginas.

Consiste en decidir cómo numerar las páginas.

Composición.

Se refiere a la distribución del texto sobre la página. Una adecuada composición, facilita su lectura. Hay varios lineamientos para el diseño de la composición de un manual, éstos son los siguientes:

- Usar los espacios (blancos) con eficacia.
- Dejar márgenes amplios.
- No sangrar los párrafos.
- Usar el sangrado en bloque en todos los niveles del texto.



Encabezamiento de páginas.

Se refiere a una zona demarcada en la parte superior de cada página y que contiene cierta información básica, como título del manual, título de la política, procedimiento, instructivo, etcétera, los números de formato y de la página y la fecha de publicación esta proporciona al usuario la posibilidad de llevar cabo consultas rápidas. Se utilizan con mayor frecuencia en los manuales de políticas y procedimientos.

3.6 Revisión y Aprobación.

La revisión.

El analista de sistemas tiene que coordinar los esfuerzos de las revisiones y asegurarse de que se lleven a cabo las correcciones necesarias. Ya que el coordinador con frecuencia tiene mayor jerarquía que el analista, la coordinación de las revisiones deben hacerse con tacto y diplomacia. Se planea una adecuada revisión, se pueden evitar o llevar al mínimo los problemas.

Durante la fase de revisión el coordinador de ésta se ubicará a considerar los siguientes aspectos:

- Revisión justa y objetiva del material.
- Proporcionar críticas específicas y constructivas.
- Mostrarse positivo en sus críticas, es decir, indicar lo que está bien y lo que necesita conexiones.
- Revisar con detalle la primera vez y hacer todos los cambios entonces.



- Revisar y devolver rápidamente el material dentro del período de tiempo acordado.

Una vez que se cuenta con el proyecto del manual, es necesario someterlo a una rigurosa revisión final, con las partes involucradas, con el propósito de verificar que la información contenida en el mismo es la necesaria, completa y real además de comprobar que no tiene contradicciones.

La aprobación.

Posterior a la revisión del proyecto del manual deberá someterse a la aprobación de las autoridades correspondientes, con el propósito de poder iniciar la reproducción del mismo y posteriormente su distribución.

3.7 Distribución y Control.

Distribución

Una vez que un manual ha sido elaborado, revisado, aprobado e impreso el paso siguiente es su distribución para ello se recomienda realizar una serie de pláticas de difusión y de instrucción sobre su uso personal encargado de realizar las funciones, actividades y/o operaciones indicadas en el mismo.

Un problema típico de distribución y control es el de asignar los manuales a los puestos y no a las personas. La naturaleza del puesto es lo que determina si alguien recibe o no un manual.



Los manuales tienen un costo por ello no se pueden distribuir innecesariamente. La excepción es quizá en el caso de que el gerente general y la dirección superior, deben tener un juego completo de manuales.

Es importante hacer hincapié que las personas directamente involucradas en el uso de manuales conozcan con detalle su contenido, con el objeto de que tengan el conocimiento suficiente del mismo y puedan consultar tales documentos, por tanto sólo a ellos hay que proporcionárselos.

Control.

Se recomienda que la unidad orgánica responsable de la racionalidad administrativa, elabore una selección y registro de funcionarios y unidades administrativas que deben contar con ejemplares de los manuales, con el propósito de proporcionarles de manera permanente la información necesaria para mantener actualizados los ejemplares distribuidos.

Existen dos razones importantes para retener los manuales.

- Por seguridad, es decir, evitar que los manuales pasen a manos de los competidores, y mucha gente que sale de una empresa irá seguramente con la competencia.
- Por costo, es decir el manual tiene un costo de elaboración. Es poco pertinente dejar que salga de la empresa un documento que cuesta dinero. Si desaparecen los manuales habrá que entregar otros ejemplares a los nuevos empleados.

La unidad de sistemas y procedimientos, deberá proporcionar una lista de los manuales asignados a cada puesto, al departamento de personal y como



parte de la entrevista de despedida, recuperar esos manuales y devolverlo a la unidad administrativa que los entregó.

En caso de no haber entrevista de despedida, cada departamento tendrá que recuperar los manuales al retirarse un empleado y tendrán que encargarse de esta responsabilidad a los supervisores de empleados.

3.8 Actualización.

En la mayoría de las organizaciones, se presentan cambios o modificaciones constantes, debido a que agregan nuevos trabajos o se hacen mejoras en los trabajos cotidianos, que prestan bastante importancia, deberán reflejarse rápidamente en el manual de organización o de procedimientos, aunque sea necesario volver a redactar o suplementar el documento relativo a la interpretación de la estructura organizacional y la estructura de la empresa. Siempre que los cambios no sean agitados como para confundirse con un progreso, no deberá hacerse resistencia a las revisiones del manual. Las revisiones y aumentar al manual son un proceso constante.

A) Planeación de la actualización

El trabajo de planeación no termina con la publicación de un manual administrativo, sino que se extiende hasta su revisión y actualización. Los sistemas efectivos y el trabajo de procedimientos procede de, y por lo tanto depende, del trabajo de planeación.



La utilidad de los manuales administrativos se basa en la veracidad de la información que contienen, por lo tanto es imprescindible mantenerlos de manera permanente actualizados a través de revisiones programadas.

La unidad responsable deberá establecer los programas periódicos de revisión y actualización del contenido de los manuales, con el propósito de mantenerlos apegados de acuerdo con la realidad. Cuando una unidad administrativa necesita hacer cambios, adiciones o supresiones, deberá presentar los proyectos correspondientes a la unidad técnica correspondiente (sistemas y procedimientos y organización y métodos), para que ésta se encargue de verificar que las propuestas se encuentran de acuerdo con las políticas generales del organismo social y prever los posibles efectos en otras unidades que puedan mantener la uniformidad de estilo y presentación.

B) Ejecución de la actualización.

En la mayoría de las organizaciones, se llevan a cabo cambios constantes, debido a que se integran nuevos trabajos o se hacen mejoras en los trabajos rutinarios.

Ante la situación de cambios, deberán observarse los siguientes aspectos:

- Redacción de una nueva: función, procedimientos, políticas, en hojas prediseñadas.
- La indicación de si la descripción sustituye anteriores disposiciones
- Inserción de la nueva función, política o procedimiento en el manual con la anticipación necesaria a su entrada en vigencia; con el propósito de que el usuario vaya tomando conocimiento del cambio.



- Eliminación, como regla general la función, procedimiento, política, reemplazada tiene que ser eliminada del manual el día en que lo nuevo entra en vigencia.

C) Control de la actualización.

Todos los cambios a los manuales deben pasar por un control central, para que se obtenga la autorización y conformidad adecuadas en los resultados. De no llevar a cabo este control, resultarán confusiones y malas interpretaciones.

Existen tres características básicas de los manuales administrativos estas son:

- Legibilidad.
- Referencia.
- Revisiones.

Sin embargo, en la práctica se presenta mucho interés a la revisión. Para ayudar al mantenimiento de los manuales, una práctica excelente es averiguar lo que piensan de el sus usuarios.



CAPÍTULO 4

EL MANUAL DE

FUNCIÓN ESPECÍFICA.





CAPÍTULO 4 EL MANUAL DE FUNCIÓN ESPECÍFICA.

4.1 Concepto de función.

Emilio Villaseñor Fuente. "Dentro de la organización, las funciones son el agrupamiento de las principales unidades de trabajo, o sea la reunión lógica y armónica de actividades afines. Una función es identificable también con el nombre de departamento o como unidad administrativa".

Guillermo Gómez Ceja. "Conjunto de actividades a fines y coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos de un organismo social. Con la función se identifican las atribuciones que se confieren a un órgano y consiste en una transcripción textual y completa de las facultades conferidas a las unidades administrativas de acuerdo con las disposiciones jurídicas que dan base legal a sus actividades".

4.2 Concepto de manual por función específica.

Emilio Villaseñor Fuente. "En este tipo de manuales se especifica la situación del puesto en relación a los demás de la organización: su jerarquía, dependencia y objetivo, es decir, el fin principal para el que dicho puesto fue creado y debe ser alcanzado a través de las labores que se desarrollen; por último, señala las funciones o actividades que deben cumplirse, enunciándolas de manera general sin indicar la forma de cumplirlas, pues estas serán señaladas en los manuales de procedimientos".

Joaquín Rodríguez Valencia. "Se refiere a una función operacional específica a tratar dentro de los cuales puede haber los siguientes manuales:



manual de Producción, de Compras, manual de Ventas, manual de Finanzas, manual de Crédito y Cobranzas, etcétera."

4.3 Objetivo del manual por función específica.

Estos objetivos deben entenderse como un recurso para ayuda y orientación de los empleados.

Entre los principales objetivos encontramos los siguientes:

- Para una cierta área específica se deberá presentar una visión general de su adecuada administración.
- Se deberá precisar ciertas instrucciones definidas para implementar acciones en determinada área.
- Fijar responsabilidades para esa área.
- Cuando se susciten más entendimientos se deberán proporcionar soluciones rápidas.
- Proporcionar a niveles intermedios la descentralización, suministrándolos de lineamientos claros para ejecutar acciones.
- Tener una base para la constante revisión y evaluaciones administrativas.

4.4 Importancia de los manuales por función específica.

Para el desarrollo de estos manuales de función específica se debe observar la importancia que tiene cada una de las áreas en cada organización.



Este tipo de manual tiene una gran importancia ya que se desarrollan de acuerdo al crecimiento y necesidades de la empresa, de contar con manuales de funciones para operar de manera efectiva, ya que son estos la manifestación de una mentalidad administrativa moderna orientada a la realización sistemática de las actividades de una organización.

Actualmente se han implementado el uso de este tipo de manuales en diferentes organismos sociales para la satisfacción de sus necesidades.

4.5 Justificación de los manuales por función específica.

Cada función que se lleve a cabo podrá ser eficiente, mientras alcance el objetivo para el cual fue planeado.

- Si se manejan actividades muy complicadas, será necesario describirlas para el momento en que se consulten, puedan desarrollarse fácilmente.
- Es necesario que la o las funciones que se llevan a cabo tengan uniformidad para su desarrollo de esa actividad.
- Hay tareas que consumen mucho tiempo, por lo que se determina simplificar esa función.
- Tener un control de las actividades y hacer una revisión frecuente.

4.6 Como elaborar un manual por función específica.

Para la elaboración de un manual por función específica es necesario:

- La definición del objetivo que se debe cumplir.



- Elegir a los responsables de la preparación
- Estudio preliminar de la empresa. Para lo cual se necesita de un analista externo a la empresa, quien deberá familiarizarse con el trabajo a realizar, con los objetivos y alcances del mismo, ya que se le posibilitara el contacto con el organismo social y podrá captar las características del mismo.



CAPÍTULO 5

CASO PRÁCTICO.





CAPÍTULO 5. CASO PRÁCTICO.

Propuesta para la elaboración e implementación de un manual de función específica como herramienta básica para mejorar la comunicación dentro de la Dirección de Programación y Presupuesto de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas.

5.1 La Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas.

Es un Organismo Público Descentralizado de la Administración Pública Federal, no sectorizado, con personalidad jurídica, con patrimonio propio, con autonomía operativa, técnica, presupuestal y administrativa, con sede en la Ciudad de México, Distrito Federal.

5.2 Objetivo.

La CDI tiene como objeto orientar, coordinar, promover, apoyar, fomentar, dar seguimiento y evaluar los programas, proyectos, estrategias y acciones públicas para el desarrollo integral y sustentable de los pueblos y comunidades indígenas de conformidad con el Artículo 2o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

5.3 Visión.

Los pueblos y comunidades indígenas definen sus proyectos de desarrollo en un marco de equidad e inciden en la formulación, aplicación de políticas



públicas para su beneficio, viven condiciones sociales y económicas similares al promedio nacional y gozan de plena vigencia de sus derechos y respecto a su diversidad.

5.4 Misión.

Orientar, coordinar, promover, apoyar, fomentar, dar seguimiento y evaluar los programas, proyectos, estrategias y acciones públicas para alcanzar el desarrollo integral y sustentable y el ejercicio pleno de los derechos de los pueblos y comunidades indígenas.

5.5 Valores.

- **Inclusión social.** Mantener el bien común por encima de los intereses individuales, motivando la unidad social, mediante el respeto de las diferencias y pluralidad.
- **Diligencia.** Cumplir con las funciones encomendadas con prontitud y apego a la normatividad aplicable.
- **Imparcialidad.** Proceder con objetividad en la toma de decisiones y en el desarrollo de las actividades de las que se es responsable.
- **Honradez.** Cumplir las responsabilidades y obligaciones sin buscar ni aceptar ganancia personal o compensación indebida.
- **Respeto al entorno.** Realizar las actividades encomendadas en armonía con la sociedad, conservando y mejorando el medio ambiente.
- **Equidad de género.** Brindar un trato igual a mujeres y hombres.



- **Lealtad.** Identificar, reconocer y procurar los intereses de la CDI como propios, manteniendo discreción en el desempeño de las funciones.
- **Apertura.** Tolerancia y respeto a las diferencias y a las ideas innovadoras.
- **Eficiencia.** Buscar en todas las actividades la optimización de los recursos asignados.
- **Entusiasmo.** Realizar nuestras tareas con ánimo, imprimiéndoles nuestro esfuerzo y compromiso.

La misión, visión y valores de la CDI determinan quiénes somos y qué buscamos; el entendimiento de nuestros valores es una de nuestras principales fuerzas, es lo que nos destaca y representa la piedra estructural para nuestro éxito.

5.6 Principios.

- Observar el carácter multiétnico y pluricultural de la Nación.
- Promover la no discriminación o exclusión social y la construcción de una sociedad incluyente, plural, tolerante y respetuosa de la diferencia y el diálogo intercultural.
- Impulsar la integralidad y transversalidad de las políticas, programas y acciones de la Administración Pública Federal para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas.
- Fomentar el desarrollo sustentable para el uso racional de los recursos naturales de las regiones indígenas sin arriesgar el patrimonio de las generaciones futuras.



- Incluir el enfoque de género en las políticas, programas y acciones de la Administración Pública Federal para la promoción de la participación, respeto, equidad y oportunidades plenas para las mujeres indígenas.
- Consultar a pueblos y comunidades indígenas cada vez que el Ejecutivo Federal promueva reformas jurídicas y actos administrativos, programas de desarrollo o proyectos que impacten significativamente sus condiciones de vida y su entorno.

5.7 Programas.

Actualmente para el cumplimiento de sus objetivos la CDI, trabaja directamente con el desarrollo de los siguientes programas:

- Albergues escolares indígenas.
- Infraestructura básica para la atención de los pueblos indígenas.
- Fomento y desarrollo de las culturas indígenas.
- Fondos regionales indígenas.
- Organización productiva para mujeres indígenas.
- Promoción de convenios en materia de justicia.



5.8 Cobertura.

La CDI opera en veinticuatro estados de la República Mexicana a través de ciento tres Centros Coordinadores de Desarrollo Indígena más el del Distrito Federal, veintidós delegaciones, una subdelegación, un Centro de Investigación, Información y Documentación de los Pueblos Indígenas de México y veintiocho Centros Regionales y cuenta con mil ochenta y tres albergues escolares indígenas. Adicionalmente cuenta con el sistema de radiodifusoras culturales indigenistas.

5.9 Sistema de radiodifusoras culturales indigenistas.

- Veinte emisoras en AM y 4 en FM.
- Operan en quince estados de la República Mexicana.
- Cubren a más de cinco y medio millones de hablantes de lengua indígena y aproximadamente veintiún millones de personas en novecientos cincuenta y cuatro municipios.

5.10 Estructura.

Para la realización de los asuntos de su competencia, la Comisión cuenta con las siguientes unidades administrativas:

- Unidad de Planeación y Consulta.
- Unidad de Coordinación y Enlace.
- Coordinación General de Administración y Finanzas.

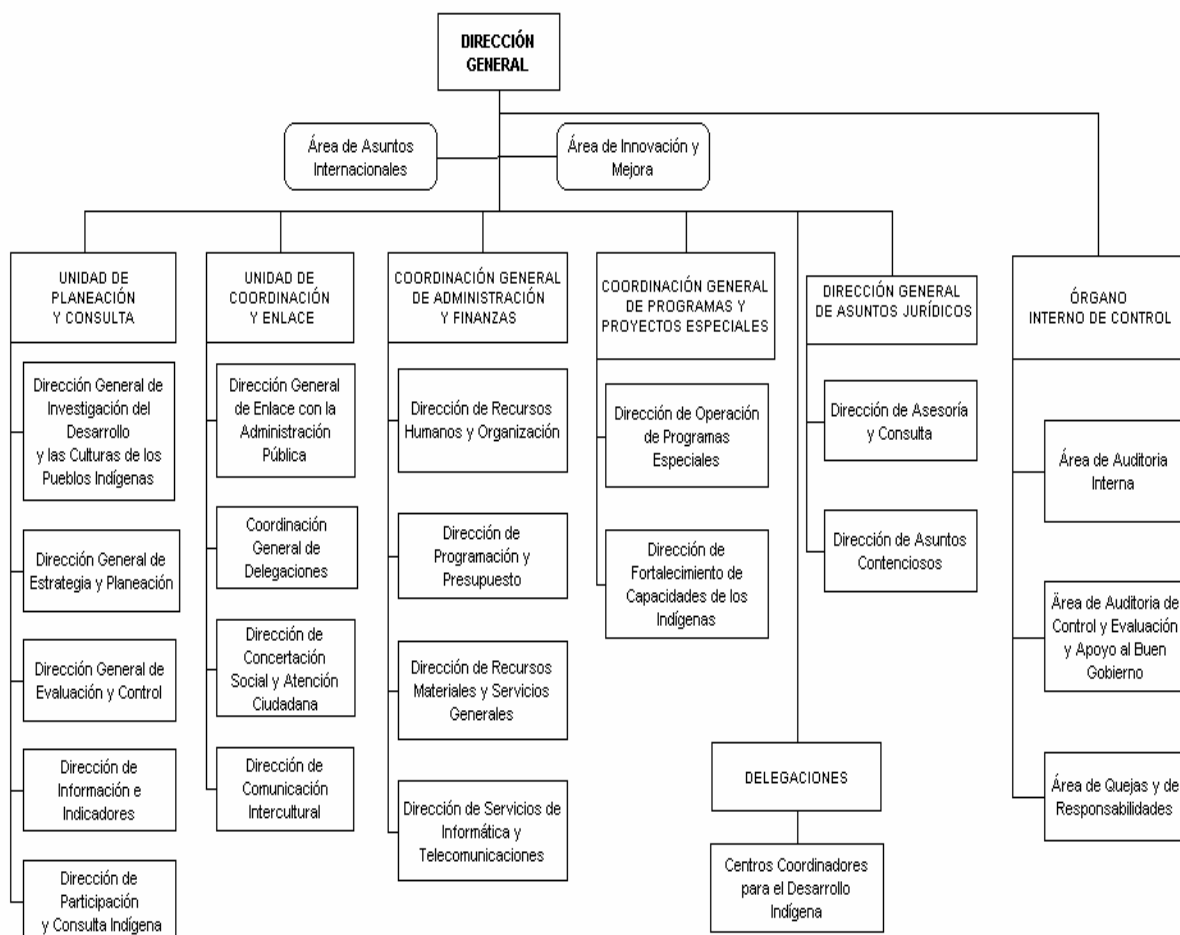


- Coordinación General de Programas y Proyectos Especiales.
- Dirección General de Asuntos Jurídicos.
- Delegaciones.
- Centros Coordinadores para el Desarrollo Indígena.

Adicionalmente, se cuenta con, el Área de Asuntos Internacionales y el Área de Innovación y Mejora como áreas de apoyo de la Dirección General.

ORGANIGRAMA GENERAL

COMISIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS ESTRUCTURA BÁSICA





A continuación se mencionan algunas de las funciones encomendadas a la Coordinación General de Administración y Finanzas, una de las áreas principales de la CDI.

- Administrar los recursos humanos, materiales y financieros de la CDI.
- Integrar la propuesta del presupuesto anual de la CDI atendiendo a los criterios y prioridades señalados por la Unidad de Planeación y Consulta, y en coordinación con las demás unidades administrativas de la CDI, así como controlar su ejercicio.
- Realizar las adecuaciones presupuestarias a los programas de la CDI que apruebe la Junta de Gobierno, así como llevar a cabo la racionalización del gasto y la administración desconcentrada de funciones, programas y recursos.
- Distribuir los recursos adicionales que se aprueben para la CDI, en términos de lo acordado por la Junta de Gobierno.
- Realizar los trámites necesarios para la autorización del Presupuesto de la Comisión, la liberación de los recursos y los reportes sobre avances y resultados del ejercicio; así como para los recursos provenientes de las aportaciones y donativos de otras instituciones públicas y privadas.
- Integrar el informe anual del desempeño de la CDI que presentará el Director General ante la Junta de Gobierno.
- Normar y conducir las relaciones laborales de acuerdo con las leyes en la materia.
- Coordinar el establecimiento y operación del programa interno de protección civil para el personal, instalaciones, bienes e información de la CDI.
- Realizar las demás actividades que le encomienden el presente estatuto y las disposiciones legales aplicables.



Para el cumplimiento de sus responsabilidades, la Coordinación General de Administración y Finanzas cuenta con:

- Dirección de Recursos Humanos y Organización.
- Dirección de Programación y Presupuesto.
- Dirección de Recursos Materiales y Servicios Generales.
- Dirección de Servicios de Informática y Telecomunicaciones.

5.11 Análisis.

Para el desarrollo del presente caso práctico, se considera únicamente a la Dirección de Programación y Presupuesto (DPP), que depende de la Coordinación General de Administración y Finanzas (CGAF) de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI).

De acuerdo con el análisis realizado a la DPP, se observó que no cuenta con los adecuados controles administrativos que le permitan llevar a cabo el correcto desempeño sus funciones; lo cual fue una de las principales causas que originó el desarrollo del presente trabajo de investigación, debido a que esta carencia de controles adecuados trae como consecuencia que haya problemas de comunicación, duplicidad de funciones y evasión de responsabilidades.

De ahí que exista la necesidad de delimitar las funciones que se realizan en cada una de las áreas que conforman a la DPP; por lo que se considera necesario desarrollar un manual de función específica que detalle las actividades que deben de realizarse dentro de la DPP, con lo cual se espera mejorar el proceso de comunicación.

MANUAL DE FUNCIÓN ESPECÍFICA

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ

PÁG.

1

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO 2007


ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ

PÁG.


2

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	 <small>COMISIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS</small>
MANUAL DE FUNCIÓN ESPECÍFICA	

INDICE.

INTRODUCCIÓN.....	4
OBJETIVOS.....	5
ALCANCE.....	6
DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO.....	7
MISIÓN DE LA DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO.....	8
FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO.....	9
SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS.....	10
MISIÓN DE LA SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS.....	11
FUNCIONES DE LA SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS.....	12
SUBDIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO.....	13
MISIÓN DE LA SUBDIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO.....	14
FUNCIONES DE LA SUBDIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO.....	15
DEPARTAMENTO DE PROGRAMACIÓN.....	17
MISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PROGRAMACIÓN.....	18
FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PROGRAMACIÓN.....	19
DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO.....	20
MISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO.....	21
FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO.....	22
DEPARTAMENTO DE CONTROL Y REGISTRO.....	24
MISIÓN DEPARTAMENTO DE CONTROL Y REGISTRO.....	25
FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL Y REGISTRO.....	26
DEPARTAMENTO DE PAGOS.....	28
MISIÓN DEPARTAMENTO DE PAGOS.....	29
FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PAGOS.....	30
DEPARTAMENTO DE CONTROL PRESUPUESTAL Y CONTABILIDAD.....	31
MISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL PRESUPUESTAL Y CONTABILIDAD.....	32
FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL PRESUPUESTAL Y CONTABILIDAD.....	33
DEPARTAMENTO DE RECURSOS FINANCIEROS.....	35
MISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS FINANCIEROS.....	36
FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS FINANCIEROS.....	37
GLOSARIO.....	38


ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	PÁG. 3
---------	--------	----------	--------

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	
MANUAL DE FUNCIÓN ESPECÍFICA	

Introducción.

La elaboración del presente manual se realiza en base a la necesidad de detallar cada una de las funciones que se llevan a cabo en cada uno de los departamentos que integran la Dirección de Programación y Presupuesto, ya que actualmente existe la carencia de una herramienta administrativa que ayude a simplificar las actividades que se realizan en la Dirección referida.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	PÁG. 4
---------	--------	----------	--------

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	
MANUAL DE FUNCIÓN ESPECÍFICA	

Objetivos.

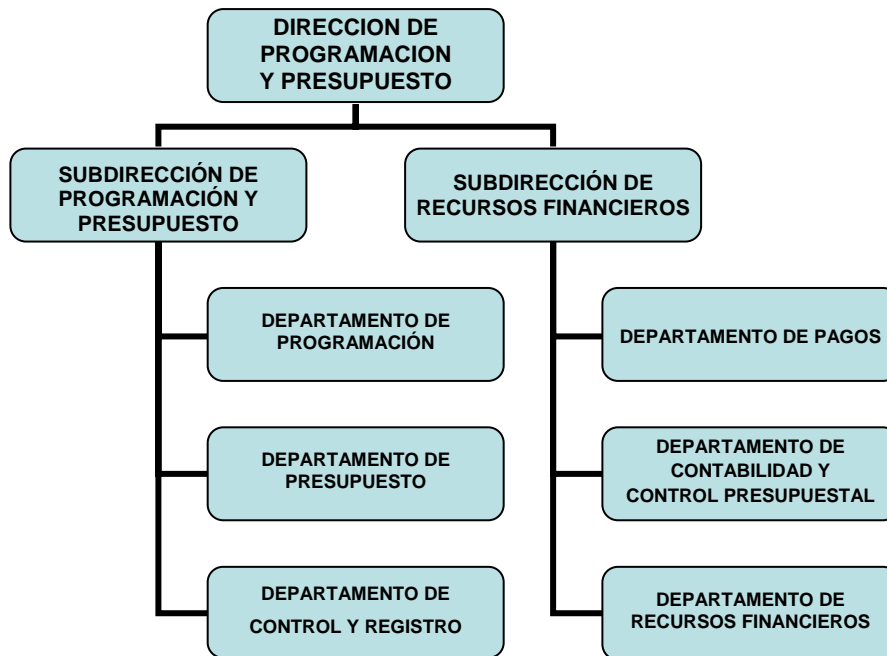
Eliminar la duplicidad de funciones, evasión de responsabilidades, simplificación del trabajo y por ende lograr que la comunicación entre las áreas involucradas mejore.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	PÁG. 5
---------	--------	----------	--------

Alcance.

La DPP, está integrada orgánicamente por dos subdirecciones y seis departamentos. (Ver organigrama). La intención es delimitar las funciones que realiza cada una de estas áreas.

Sin embargo por el constante cambio al que esta expuesta, este manual se deberá actualizar cuantas veces sea requerido, a fin de que con el tiempo no se convierta en una herramienta obsoleta, para lo cual se propone una revisión periódica semestral.




DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ

PÁG. 7

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	 <small>COMISIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS</small>
MANUAL DE FUNCIÓN ESPECÍFICA	


Misión de la Dirección de Programación y Presupuesto.

Elaborar, gestionar, liberar y aplicar el presupuesto anual aprobado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a través de sus unidades operativas en beneficio de los programas enfocados al desarrollo de la comunidad indígena.

Informar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público el avance y alcance del presupuesto autorizado con base en los diferentes estados Financieros y Presupuestales y los informes establecidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en materia financiera, con el fin de tener un correcto panorama sobre la situación financiera y presupuestal de la entidad.

Verificar el establecimiento de lineamientos en materia presupuestal para el logro de las metas.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	PÁG. 8
---------	--------	----------	--------

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	 <small>COMISIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS</small>
MANUAL DE FUNCIÓN ESPECÍFICA	

Funciones de la dirección de programación y presupuesto.

- Coordinar la gestión ante diferentes dependencias del gobierno el pago de los subsidios autorizados.
- Proporcionar los lineamientos a las delegaciones y CCDI'S para invertir los recursos ministrados, que no serán ejercidos de manera inmediata, de acuerdo con las disposiciones emitidas por la SHCP.
- Establecer permanentemente comunicación con las unidades de la CDI, con el objeto de que la información en materia financiera, contable y presupuestal sea clara y expedita.
- Verificar y coordinar el informe trimestral sobre la situación económica, las finanzas públicas y la deuda pública, con la SHCP.
- Verificar y asegurar el informe del avance financiero correspondiente al presupuesto anual, programado, ejercido y ministrado.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	PÁG. 9
---------	--------	----------	--------


SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ


PÁG. 10

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	
MANUAL DE FUNCIÓN ESPECÍFICA	

Misión de la Subdirección de Recursos Financieros.

Asegurar ante la SHCP y TESOFE la liberación de los recursos presupuestales, de acuerdo al presupuesto autorizado, con la finalidad de proceder a ministrar los recursos autorizados a las Unidades Operativas Foráneas y Administración México, para la operación de los diversos programas en beneficio de las comunidades indígenas. Supervisar y autorizar los pagos a proveedores, terceros institucionales y al personal de la CDI, por concepto de servicios, impuestos y derechos, viáticos, pasajes, gastos a comprobar, entre otros conceptos, relacionados con la operación de los programas a cargo de las unidades operativas en Oficinas Centrales, así como registro y control financiero y presupuestal de las operaciones realizadas por las mismas unidades. Supervisar, evaluar y autorizar los ingresos que obtiene la CDI por operaciones contables con cargo a los presupuestos autorizados que realizan las Unidades Operativas Foráneas y Centrales de la CDI enfocados a la elaboración de los Estados Financieros e informes que soliciten las dependencias globalizadoras o autoridades de la Comisión.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	PÁG. 11
---------	--------	----------	---------


DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	
MANUAL DE FUNCIÓN ESPECÍFICA	

Funciones de la subdirección de recursos financieros.

- Asegurar la ministración de los recursos a las diferentes áreas de la CDI, a fin de que ejecuten los programas de acuerdo a lo establecido.
- Establecer y difundir a las unidades del CDI las normas y lineamientos para la administración de los recursos financieros, el registro contable y tramitación de pagos.
- Administrar y dar seguimiento al control de los ingresos y egresos.
- Verificar que se registren las modificaciones presupuestales.
- Asegurar que se mantengan actualizados los registros contables.
- Coordinar la asesoría sobre aspectos contables y apoyo financiero que se proporcionen a las unidades de la CDI.
- Asegurar que los pagos de carácter fiscal, sindical y de seguridad social se realicen de acuerdo al calendario establecido.
- Coordinar y facilitar la información que se requiera con motivo de auditorías realizadas por terceros.
- Administrar el fondo rotatorio de la CDI de acuerdo a los reglamentos establecidos.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	PÁG. 12
---------	--------	----------	---------

SUBDIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO.

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	
MANUAL DE FUNCIÓN ESPECÍFICA	


Misión de la Subdirección de Programación y Presupuesto.

Ser la instancia responsable de gestionar, controlar y dar seguimiento a los recursos programático, presupuestales autorizados a la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, observando y cumpliendo la normatividad aplicable para su registro, que permita conocer en un momento determinado razonablemente la situación programático presupuestal de la Comisión, para la oportuna toma de decisiones.

Proporcionar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público el informe de avance de la gestión financiera, la cuenta de la hacienda pública federal y el informe sobre la situación pública.

Elaborar los lineamientos para el seguimiento de metas programático-presupuestales establecidas.


ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	PÁG. 14
---------	--------	----------	---------

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	
MANUAL DE FUNCIÓN ESPECÍFICA	

Funciones de la subdirección de programación y presupuesto.

- Coordinar y asegurar la concertación de Estructuras Programáticas.
- Coordinar y asegurar el establecimiento de Objetivos, Metas e Indicadores (OMI's).
- Coordinar el registro de los programas y proyectos de inversión en la cartera.
- Asegurar el registro del presupuesto regularizable anual de Servicios Personales.
- Coordinar y asegurar la integración del proyecto de presupuesto anual de la CDI.
- Asegurar la formulación del calendario de ministraciones del presupuesto anual aprobado a la CDI.
- Coordinar y asegurar el registro e informar la autorización presupuestal a las unidades administrativas de nivel central y foráneas de la CDI.
- Verificar la información programático- presupuestal y financiera para efectos del cierre de ejercicio.
- Verificar y asegurar ante la SHCP la Cuenta de la Hacienda Pública Federal.
- Verificar las cifras presupuestales del informe de gobierno que se proporciona a la SHCP.
- Verificar las cifras presupuestales del sistema integral de información.
- Verificar y coordinar con la SHCP el informe trimestral sobre la situación económica, las finanzas públicas y la deuda pública.
- Integración y gestión del programa de ahorro ante la Secretaría de la Función Pública y SHCP.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	PÁG. 15
---------	--------	----------	---------

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	 <small>COMISIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS</small>
MANUAL DE FUNCIÓN ESPECÍFICA	

- Verificar y asegurar el informe del avance financiero correspondiente al presupuesto anual, programado, ejercido y ministrado.
- Coordinar y asegurar el registro y gestión ante la SCHP de contratos multianuales.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	PÁG. 16
---------	--------	----------	---------


DEPARTAMENTO DE PROGRAMACIÓN.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ


PÁG. 17

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	
MANUAL DE FUNCIÓN ESPECÍFICA	

Misión del departamento de programación.

Integrar, revisar y registrar la programación presupuestal de la CDI, así como sus modificaciones en el Sistema Informático presupuestal vigente de la SHCP, asimismo en el sistema de gestión vigente de la SHCP, por Unidad Administrativa Foránea y Central.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	PÁG. 18
---------	--------	----------	---------

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	
MANUAL DE FUNCIÓN ESPECÍFICA	

Funciones del departamento de programación.

- Concertar Estructuras Programáticas. (Anexo 1)
- Establecer objetivos, metas e indicadores.
- Documentar la planeación programático-presupuestal.
- Registrar programas y proyectos de inversión en la cartera.
- Formular e Integrar el anteproyecto del presupuesto.
- Formular e Integrar el proyecto de presupuesto.
- Formular e integrar el calendario de ministraciones del presupuesto de egresos. (Anexo 2)
- Integrar el presupuesto autorizado a la CDI, por Unidad Administrativa, y proyecto específico en el sistema informativo vigente, los cuales tienen como base lo señalado en los puntos anteriores.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	PÁG. 19
---------	--------	----------	---------


DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTO.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ


PÁG. 20

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	 <small>COMISIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS</small>
MANUAL DE FUNCIÓN ESPECÍFICA	

Misión del departamento de presupuesto.

Proporcionar al información presupuestal a las unidades administrativas y foráneas con la finalidad de que estas realicen sus erogaciones en apego al presupuesto autorizado.


ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	PÁG. 21
---------	--------	----------	---------

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	
MANUAL DE FUNCIÓN ESPECÍFICA	

Funciones del departamento de presupuesto.

- Emitir la autorización presupuestal a las unidades administrativas de nivel central y foráneas; la apertura del programa presupuesto autorizado a la CDI.
- Revisar y autorizar las transferencias compensadas internas entre partidas, que presenten las unidades administrativas de nivel central y foráneas de la CDI.
- Revisar, analizar, consolidar y gestionar las solicitudes de transferencias presupuestales compensadas externas, que presenten las unidades administrativas de nivel central y foráneas de la CDI.
- Revisar y emitir autorización presupuestal a las unidades administrativas foráneas de los programas sujetos a reglas de operación.
- Revisar la información programático-presupuestal para efectos de corte presupuestal.
- Realizar la conciliación presupuestal con los departamentos de contabilidad y pagos con la finalidad de cubrir sobregiros que se presentan en estados financieros.
- Revisar y autorizar las requisiciones de compra. (Anexo 3)
- Gestionar, registrar y llevar el control presupuestal de los ingresos excedentes.
- Realizar reuniones con los administradores de las unidades Operativas en sus centros de trabajo, a fin de proporcionar los lineamientos para efectos de cortes mensuales y cierre de ejercicio
- Revisar la información programático-presupuestal y financiera para efectos del cierre de ejercicio.


ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	PÁG. 22
---------	--------	----------	---------

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	 <small>COMISIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS</small>
MANUAL DE FUNCIÓN ESPECÍFICA	

- Llevar el control y registro del presupuesto comprometido.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	PÁG. 23
---------	--------	----------	---------


DEPARTAMENTO DE CONTROL Y REGISTRO.

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	
MANUAL DE FUNCIÓN ESPECÍFICA	

Misión del departamento de Control y Registro.

Consolidar y registrar los avances físicos y financieros de los proyectos ejecutados por la CDI, con la finalidad de mantener un control sobre el estatus de los mismos, elaborar los informes tanto internos como externos que se soliciten; lo anterior con base en los procedimientos del área y en apego a la normatividad vigente según sea el caso (Cuenta de la Hacienda Pública Federal, Sistema Integral de Información, Órgano de Gobierno e Interno de Control, etcétera.).


ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	PÁG. 25
---------	--------	----------	---------

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	 <small>COMISIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS</small>
MANUAL DE FUNCIÓN ESPECÍFICA	

Funciones del departamento de control y registro.

- Consolidar los Avances Físicos y Financieros de los proyectos ejecutados por la CDI.
- Elaborar el Informe de Avance de la Gestión Financiera, la Cuenta de la Hacienda Pública Federal, el Informe Trimestral sobre la Situación económica, las finanzas públicas y la deuda pública, que son requeridos por la SHCP.
- Aportar a la SHCP las cifras para el Informe de Gobierno.
- Aportar a la SHCP las cifras y consolidar el sistema integral de información.
- Consolidar Informe del Indicador Autorizado para entregar a la SHCP.
- Remitir informes a los usuarios internos y externos sobre el avance físico-financiero de los programas de la Comisión.
- Efectuar la integración y gestión del programa de ahorro ante la Secretaría de la Función Pública y la SHCP.
- Elaborar la integración del informe del avance financiero correspondiente al presupuesto anual, programado, ejercido y ministrado.
- Implementar acciones de mejoras encaminadas a eficientar los controles acorde a las necesidades de la operación, repercutiendo en la generación de información veraz y oportuna, evitando la recurrencia en las observaciones determinadas por los órganos fiscalizadores.
- Registrar, controlar, dar seguimiento a los oficios de autorización y de solicitud de ministración del programa infraestructura básica y elaborar el informe correspondiente.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	PÁG. 26
---------	--------	----------	---------

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	 <small>COMISIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS</small>
MANUAL DE FUNCIÓN ESPECÍFICA	

- Conciliar las cifras tanto con personal de la subdirección, como con personal técnico de la unidad de coordinación y enlace.
- Registrar y gestionar ante la SCHP de contratos multianuales.
- Elaborar y actualizar los acuerdos de gestión presupuestal del comité de control de auditoría.
- Elaborar y actualizar los acuerdos en materia presupuestal de la junta de gobierno.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	PÁG. 27
---------	--------	----------	---------


DEPARTAMENTO DE PAGOS.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ

PÁG. 28


DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	
MANUAL DE FUNCIÓN ESPECÍFICA	

Misión del departamento de pagos.

Tramitar y realizar los pagos a proveedores, terceros institucionales y al personal de la CDI, por concepto de servicios, impuestos y derechos, viáticos, pasajes, gastos a comprobar, entre otros conceptos, relacionados con la operación de los programas a cargo de las unidades operativas en Oficinas Centrales.

Así como el registro y control financiero y presupuestal de las operaciones realizadas por las mismas unidades.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	PÁG. 29
---------	--------	----------	---------


DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	 <small>COMISIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS</small>
MANUAL DE FUNCIÓN ESPECÍFICA	

Funciones del departamento de pagos.

- Registrar y controlar el presupuesto autorizado por proyecto de las áreas de oficinas centrales.
- Recibir, revisar, registrar y controlar el gasto por proyecto de las áreas de Oficinas Centrales.
- Realizar el pago de nómina, proveedores, servicios y gastos diversos de las áreas de oficinas centrales.
- Realizar el trámite de viáticos y pasajes.
- Revisar y registrar la comprobación de viáticos y pasajes.
- Tramitar los gastos a comprobar y revisar y registrar las comprobaciones de las oficinas centrales.
- Tramitar los boletos de avión para diferentes áreas de las oficinas centrales y situar (radicar) a las unidades operativas foráneas.
- Elaborar el estado financiero y presupuestal de Administración México.
- Realizar conciliaciones presupuestales con las distintas áreas de oficinas centrales.
- Analizar la cuenta de deudores diversos para la aplicación de descuentos.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	PÁG. 30
---------	--------	----------	---------


DEPARTAMENTO DE CONTROL PRESUPUESTAL Y CONTABILIDAD.

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	
MANUAL DE FUNCIÓN ESPECÍFICA	

Misión del departamento de control presupuestal y contabilidad.

Supervisar, consolidar, registrar y mantener actualizados los ingresos que obtiene la CDI por operaciones contables con cargo a los presupuestos autorizados que realizan las Unidades Operativas Foráneas y Centrales de la CDI enfocados a la elaboración de los Estados Financieros e informes que soliciten las dependencias globalizadoras o autoridades de la Comisión.


ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	PÁG. 32
---------	--------	----------	---------

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	 <small>COMISIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS</small>
MANUAL DE FUNCIÓN ESPECÍFICA	

Funciones del departamento de control presupuestal y contabilidad.

- Enviar a las unidades operativas los auxiliares de remesas en efectivo y a favor a terceros.
- Revisar los estados financieros y presupuestales de las unidades Operativas, en su caso solicitar los documentos faltantes y subsanar los errores y omisiones detectados en los mismos.
- Consolidar los estados financieros de las unidades operativas, emitiendo el balance general, (Anexo 4), estado de resultados, (Anexo 5), flujo de efectivo, estado de origen y aplicaciones de los recursos financieros, las analíticas y sus respectivas notas aclaratorias.
- Realizar reuniones con los administradores de las unidades operativas, a nivel central y en sus centros de trabajo, a fin de revisar y supervisar el cumplimiento de los lineamientos en los cierres mensuales.
- Elaborar y entregar a los auditores externos el estado financiero y presupuestal consolidado, incluyendo la depreciación y reexpresión, para efectos de su dictamen.
- Concentrar, revisar e integrar los impuestos locales, federales, las cuotas retenidas, aportaciones y erogaciones individualizadas para su pago y/o entero correspondientes a las Delegaciones y los CCDI's.
- Preparar información para el consejo directivo, diversos comités, informe de gestión, cuenta pública e otros informes de las instancias globalizadoras que lo soliciten.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	PÁG. 33
---------	--------	----------	---------

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	 <small>COMISIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS</small>
MANUAL DE FUNCIÓN ESPECÍFICA	

- Requisar y enviar los formatos del Sistema Integral de Información (SII) elaborados con base al estado presupuestal consolidado. (Anexos 6 y 7).
- Requisar y enviar los formatos del sistema integral de información (SII) elaborados con base en el estado financiero consolidado. (Anexos del 8 al 12).
- Controlar el proyecto 405-MX desarrollo a las comunidades mayas de la península Yucatán. para el dictamen financiero.
- Revisar la facturación y pago del surtimiento de leche a los albergues escolares.
- Revisar, analizar y depurar la cuenta de deudores diversos y en su caso, gestionar su cancelación.
- Elaborar el concentrado de los viáticos nacionales.


ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	PÁG. 34
---------	--------	----------	---------

DEPARTAMENTO

DE

RECURSOS


FINANCIEROS

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	 <small>COMISIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS</small>
MANUAL DE FUNCIÓN ESPECÍFICA	

Misión del departamento de recursos financieros.

Gestionar ante la SHCP y TESOFE la liberación de los recursos presupuestales, de acuerdo al presupuesto autorizado, con la finalidad a proceder a ministrar a las unidades operativas foráneas como y Administración México destinándolos a la operación de los diversos programas en beneficio de las comunidades indígenas.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	PÁG. 36
---------	--------	----------	---------


DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	 <small>COMISIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS</small>
MANUAL DE FUNCIÓN ESPECÍFICA	

Funciones del departamento de recursos financieros.

- Gestionar ante la SHCP la liberación de los recursos autorizados a la Comisión.
- Efectuar el análisis para los enteros y trámites ante la TESOFE y la SHCP, derivados de las solicitudes de transferencia, para adecuar el presupuesto modificado a las necesidades de operación.
- Realizar la ministración de recursos por proyecto a Delegaciones, CCDI's y Oficinas Centrales.
- Retirar a solicitud de las Delegaciones Estatales y los CCDI's los recursos por concepto de ingresos propios para gestionar su autorización y aplicación ante la Junta de Gobierno y la SHCP.
- Consolidar, verificar y efectuar el entero a la TESOFE de los productos y aprovechamientos no ejercidos en el ejercicio fiscal correspondiente.
- Ministran a las unidades operativas los recursos autorizados como ingresos propios.
- Elaborar los lineamientos en materia financiera para conocimiento de las Delegaciones y CCDI's para invertir los recursos ministrados, que no serán ejercidos de manera inmediata, de acuerdo con las disposiciones emitidas por la SHCP.
- Retirar, invertir y reintegrar los recursos presupuestales a solicitud de las Unidades Operativas.
- Conciliar los recursos ministrados con respecto al presupuesto autorizado, ministrado y ejercido con las unidades operativas, así como los registros del departamento de control presupuestal y contabilidad.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	PÁG. 37
---------	--------	----------	---------

GLOSARIO.

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	 <small>COMISIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS</small>
MANUAL DE FUNCIÓN ESPECÍFICA	

GLOSARIO.


Adecuación presupuestaria externa. Los trasposos de recursos y movimientos que se realizan durante el ejercicio fiscal a las estructuras funcional-programática, administrativa, económica, a los calendarios de presupuesto, así como a las ampliaciones y reducciones líquidas al mismo, siempre que permitan un mejor cumplimiento de los objetivos de los programas y sus metas a cargo de las dependencias y entidades. Serán adecuaciones presupuestarias externas aquéllas que requieran autorización de la SHCP, conforme a lo dispuesto el Manual de Normas Presupuestarias vigente.

Anteproyecto de Presupuesto. Estimación de los gastos a efectuar para el desarrollo de los programas sustantivos y de apoyo de dependencias y entidades de la Administración Pública Federal; para su elaboración se deben de observar las normas, lineamientos y políticas del gasto que fije la SHCP; la información permite a esta dependencia integrar el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación.

Avance Financiero. Reporte que permite conocer la evaluación y ejercicio del gasto público de un período determinado.

Avance Físico. Reporte que permite conocer en una fecha determinada el grado de cumplimiento en términos de metas que van teniendo cada uno de los programas de la Administración Pública y que posibilita a los responsables de los mismos a conocer la situación que guardan durante su ejecución.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	PÁG. 39
---------	--------	----------	---------

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	 <small>COMISIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS</small>
MANUAL DE FUNCIÓN ESPECÍFICA	

Balance General. Es el estado básico demostrativo de la situación financiera de una empresa, a una fecha determinada, preparado de acuerdo con los principios básicos de contabilidad gubernamental que incluye el activo, el pasivo y el capital contable.

Calendario de Ministraciones. Documento que refleja el periodo en que deben ministrarse los recursos autorizados, en función de los meses en que fueron programados los recursos.


CCDI. Centro Coordinador para el Desarrollo Indígena.

CDI. Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas.

Cuenta Pública. El informe que los Poderes de la Unión y los entes públicos federales rinden de manera consolidada a través del Ejecutivo Federal, a la Cámara sobre su gestión financiera, a efecto de comprobar que la recaudación, administración, manejo, custodia y aplicación de los ingresos y egresos federales durante un ejercicio fiscal comprendido del primero de enero al treinta y uno de diciembre de cada año, se ejercieron en los términos de las disposiciones legales y administrativas aplicables, conforme a los criterios y con base en los programas aprobados.

Depreciación. Es la pérdida o disminución en el valor material o funcional del activo fijo tangible, la cual se debe fundamentalmente al desgaste de la propiedad porque no se ha cubierto con las reparaciones o reemplazos adecuados.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	PÁG. 40
---------	--------	----------	---------

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	 <small>COMISIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS</small>
MANUAL DE FUNCIÓN ESPECÍFICA	

Es un procedimiento de contabilidad que tiene como fin distribuir de manera sistemática y razonable, el costo de los activos fijos tangibles menos su valor de desecho (si lo tienen) entre la vida útil estimada de la unidad. Por tanto, la depreciación contable es un proceso de distribución y no de valuación.

Pérdida de valor por el uso de un activo fijo que no se restaura mediante reparaciones o reposición de partes. Deterioro que sufren los bienes de capital durante el proceso productivo, cuantificable y aplicable en los costos de producción.


Derechos. La cantidad que se paga, de acuerdo con el arancel, por la importación o exportación de mercancías u otro acto determinado por la ley. Son las contribuciones establecidas en ley por uso o aprovechamiento de los bienes del dominio público de la Nación, así como por los servicios que presta el Estado en sus funciones de derecho público, excepto cuando se prestan por organismos descentralizados. También son derechos las contribuciones a cargo de los organismos públicos descentralizados por prestar servicios exclusivos del Estado.

DPP. Dirección de Programación y Presupuesto

Entero. La entrega de recursos efectuada ante la Tesorería por parte de las dependencias y entidades que afectan la Ley de Ingresos de la Federación.

Estado de resultados. Documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado. Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, que toma como parámetro los ingresos y

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	PÁG. 41
---------	--------	----------	---------

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	 <small>COMISIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS</small>
MANUAL DE FUNCIÓN ESPECÍFICA	

gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa. Generalmente acompaña a la hoja del balance general.

Estado que muestra la diferencia entre el total de los ingresos en sus diferentes modalidades venta de bienes, servicios, cuotas y aportaciones así como los egresos representados por costos de ventas, costo de servicios, prestaciones y otros gastos y productos de las entidades del Sector Público en un periodo determinado.


Estado de Origen y Aplicación de Recursos. Resultado contable que muestra en forma condensada y comprensible el manejo de recursos financieros de las entidades, así como su obtención y disposición durante un periodo determinado.

Estados Financieros Consolidados. Aquellos que son publicados por compañías legalmente independientes que muestran la posición financiera y la utilidad, tal como si las operaciones de las compañías fueran una sola entidad legal.

Estados Presupuestarios Consolidados. Son los documentos que presentan los recursos obtenidos a través de la ejecución de la Ley de Ingresos, así como las erogaciones efectuadas con cargo al Presupuesto de Egresos de la Federación, tanto del sector central como del paraestatal, agrupadas de acuerdo a las distintas clasificaciones presupuestarias y económicas.

Estructura programática. El conjunto de categorías y elementos programáticos ordenados en forma coherente, el cual define las acciones

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	PÁG. 42
---------	--------	----------	---------

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	 <small>COMISIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS</small>
MANUAL DE FUNCIÓN ESPECÍFICA	


que efectúan los ejecutores de gasto para alcanzar sus objetivos y metas de acuerdo con las políticas definidas en el Plan Nacional de Desarrollo y en los programas y presupuestos, así como ordena y clasifica las acciones de los ejecutores de gasto para delimitar la aplicación del gasto y permite conocer el rendimiento esperado de la utilización de los recursos públicos.

Flujo de efectivo. El registro de las entradas y salidas de recursos efectivos en un ejercicio fiscal.

Impuesto. Según el Código Fiscal de la Federación los impuestos son las prestaciones en dinero o en especie que el Estado fija unilateralmente y con carácter obligatorio a todos aquellos individuos cuya situación coincida con la que la ley señala. Tributo, carga fiscal o prestaciones en dinero y/o especie que fija la ley con carácter general y obligatorio a cargo de personas físicas y morales para cubrir los gastos públicos. Es una contribución o prestación pecuniaria de los particulares que el Estado establece coactivamente con carácter definitivo y sin contrapartida alguna.

Informe de avance de gestión financiera. El Informe, que como parte integrante de la Cuenta Pública, rinden los Poderes de la Unión y los entes públicos federales de manera consolidada a través del Ejecutivo Federal, a la Cámara sobre los avances físicos y financieros de los programas federales aprobados, a fin de que la Auditoría Superior de la Federación fiscalice en forma posterior a la conclusión de los procesos correspondientes, los ingresos y egresos; el manejo, la custodia y la aplicación de sus fondos y recursos, así como el grado de cumplimiento de los objetivos contenidos en dichos programas.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	PÁG. 43
---------	--------	----------	---------

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	
MANUAL DE FUNCIÓN ESPECÍFICA	

Ingresos excedentes. Los recursos que durante el ejercicio fiscal se obtienen en exceso de los aprobados en la ley de ingresos o, en su caso, respecto de los ingresos de las entidades de control indirecto.


Liberación. Es la entrega de recursos presupuestales que deposita la TESOFE a la cuenta bancaria de la CDI, derivado del pago de Cuentas por Liquidar Certificadas, afectando los montos consignados en las mismas, con cargo al presupuesto autorizado y de conformidad al calendario de presupuesto respectivo.

Ministración. Es el envío de recursos presupuestarios que la Dirección de Programación y Presupuesto de la CDI realiza a favor de una unidad operativa, a través del Departamento de Recursos Financieros, mediante una transferencia bancaria y con base en la programación del ejercicio de acuerdo al calendario del presupuesto asignado.

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

Presupuesto autorizado. Estimaciones de gasto autorizadas por la H. Cámara de Diputados en el presupuesto de egresos de la Federación y que son el resultado de la iniciativa que el ejecutivo envía, a través de la SHCP para desarrollar las actividades de la CDI, durante el periodo de un año a partir del primero de enero.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	PÁG. 44
---------	--------	----------	---------

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	 <small>COMISIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS</small>
MANUAL DE FUNCIÓN ESPECÍFICA	


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

Programa. Instrumento Normativo del sistema Nacional de Planeación Democrática cuya finalidad consiste en desagregar y detallar los planteamientos y orientaciones generales del Plan Nacional, mediante la identificación de objetivos y metas. Según el nivel en que se elabora puede ser, global, sectorial o institucional, de acuerdo a su temporalidad y al ámbito territorial que comprende puede ser nacional o regional y de mediano y corto plazo respectivamente. Identifica las acciones en las que participan las dependencias y entidades, de acuerdo con las directrices contenidas en la Ley de Planeación y en el Plan Nacional de Desarrollo.

Programación. Calendarización y distribución de los recursos monetarios en función de las fluctuaciones que registran los precios de las materias primas, los flujos de capitales y sus repercusiones sobre el nivel de la orientación del ingreso a fin de lograr la estabilidad en los precios internos, empleo de los recursos y equilibrio de la Balanza de Pagos.

Programas y proyectos de inversión. Las acciones que implican erogaciones de gasto de capital destinadas tanto a obra pública en infraestructura como a la adquisición y modificación de inmuebles, adquisiciones de bienes muebles asociadas a estos programas, y rehabilitaciones que impliquen un aumento en la capacidad o vida útil de los activos de infraestructura e inmuebles, y mantenimiento.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	PÁG. 45
---------	--------	----------	---------

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	
MANUAL DE FUNCIÓN ESPECÍFICA	

Proyecto. Conjunto de obras que incluyen las acciones del sector público necesarias para alcanzar los objetivos y metas en un programa o subprograma de inversión tendientes a la creación, ampliación y/o conservación de una entidad productiva perteneciente al patrimonio nacional. Permite identificar el origen de los recursos que requiere la ejecución de los proyectos de inversión física, necesarios para la construcción, ampliación o remodelación de inmuebles y los estudios de preinversión, ya sean por contrato o por administración.


Reintegro. Son reintegros las devoluciones de recursos presupuestales obtenidos al amparo de una CLC que realiza la CDI, ya sea mediante depósito, transferencia electrónica o presentación de cheque en las ventanillas de la TESOFE o a través de bancos autorizados, derivadas de remanentes o solicitud de modificaciones al presupuesto del ejercicio en curso.

SHCP. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Sistema Integral de Información. Mecanismo utilizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Contraloría General de la Federación y Banco de México, para unificar sus solicitudes de información al sector Público. A través de este sistema todas las solicitudes de datos cumplen con dos requisitos; es información recurrente y se capta a través de formatos preestablecidos y concertados entre estas tres entidades.

Subsidios. Asignaciones presupuestales de recursos federales que se otorgan a los pueblos y comunidades indígenas, con el fin de fomentar el desarrollo de actividades prioritarias de interés general como son, entre

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	PÁG. 46
---------	--------	----------	---------

DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	
MANUAL DE FUNCIÓN ESPECÍFICA	

otras, proporcionar a los usuarios o consumidores los bienes y servicios a precios y tarifas por debajo de los de mercado; se identifica por las partidas de gasto del concepto 4100 “SUBSIDIOS”.

Los recursos presupuestales identificados como subsidios que no se hayan ejercido al finalizar el ejercicio, se enteran a la TESOFE.

TESOFE. Tesorería de la Federación.

Transferencias. Asignaciones previstas en el presupuesto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, destinadas a la CDI, para sufragar los gastos de operación y de capital; se identifica por las partidas de gasto del concepto 4300 “TRANSFERENCIAS PARA APOYO DE PROGRAMAS”.

Los recursos presupuestales identificados como transferencias que no se hayan ejercido al finalizar el ejercicio, se enteran a la TESOFE.

Unidades Operativas. Centros de trabajo que tienen control presupuestal individual, a saber: Administración México, Delegaciones Estatales, CCDI’s y Radiodifusoras. Los CCDI’s y las Radiodifusoras se encuentran adscritas a una Delegación Estatal.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	PÁG. 47
---------	--------	----------	---------

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Resultado de la observación de la interrelación que existe entre el personal asignado a los diferentes niveles que integran la Dirección de Programación y Presupuesto de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, pudimos detectar que hay deficiencias, con lo cual surge la necesidad de buscar una alternativa para el mejoramiento de la comunicación entre el personal adscrito a la misma.

Para la realización del presente proyecto de tesis, el trabajo se basará en una investigación bibliográfica la cual permitirá ampliar el panorama del objeto de estudio.

Entre las posibles herramientas que pueden mejorar la comunicación, se llegó a la conclusión de que un Manual de Función Específica es una buena alternativa para disminuir considerablemente los problemas detectados.

Para lo cual se realizará un estudio de tipo correlacional que permitirá verificar la relación que existe entre la correcta utilización de un Manual de Función Específica y la comunicación del personal que lo utiliza.

Se empleará un método de Investigación no experimental debido a que para el mejoramiento de la comunicación del personal de toda organización influyen varios factores, tanto internos como externos, y no depende únicamente de la correcta aplicación de un Manual Administrativo.

CONCLUSIONES.

La realización del presente trabajo propone la elaboración de un manual de función específica para la Dirección de Programación y Presupuesto de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, que permita mejorar la comunicación en las áreas que la integran mediante la delimitación de las funciones que corresponden a cada una.

Actualmente en la Dirección de Programación y Presupuesto se realizan diferentes actividades que ligan el trabajo de las áreas que la integran por lo cual existen carencias en el proceso de comunicación; la implementación de un manual de función específica, es de suma importancia para subsanar las deficiencias en esta materia.

Un manual de función específica delimita las responsabilidades y deberes que se realizan en la DPP, lo que conlleva al logro de los objetivos y metas establecidos de una manera más efectiva.

Con lo anterior queda comprobada la hipótesis que enuncia lo siguiente; “Un Manual de Función Específica mejorará la comunicación entre el personal que la conforma la Dirección de Programación y Presupuesto.”

En conclusión la implementación de un manual de función específica es necesaria para mejorar el proceso de comunicación, así como la delimitación de actividades y responsabilidades, en un área de trabajo dentro de la organización para alcanzar su desarrollo y crecimiento.

BIBLIOGRAFÍA.

Aguirre S., Alfredo.

Administración de Organizaciones, Fundamentos y Aplicaciones.

España: Pirámide 2002.

Pág. 404.

Álvarez, Héctor Felipe.

Teoría de las Organizaciones.

Argentina: Ediciones Eudecor, 2ª reimpresión 1999.

Pág. 230.

Fernández, Julio.

Los recursos humanos: en las organizaciones orientadas a la eficiencia y el aprendizaje.

México: Thomson 1ª Edición 2003.

Pág. 251

Flores G., Sergio

Hacia una comunicación administrativa integral.

México: Trillas 1990.

Pág. 369

Gómez C., Guillermo.

Planeación y Organización de Empresas.

México: McGraw Hill 8ª Edición 2001.

Pág. 430.

Gómez C., Guillermo, Franklin F., Enrique B.

Organización y métodos, un enfoque competitivo.

México: McGraw-Hill 2002.

Pág. 385

Hernández R., Sergio.

Fundamentos de Administración.

México: McGraw-Hill 1999.

Pág. 421.

Hernández S., Roberto.

Metodología de la Investigación.

México: McGraw-Hill Interamericana, 4ª Edición 2002.

Pág. 850

Hicks, Herbert G.

Administración de organizaciones, desde un punto de vista de sistemas y de recursos humanos.

México: CECOSA 1987.

Pág. 632

Kast E, Freemont.

Administración en las organizaciones, enfoque de sistemas y de contingencias.

México: McGraw-Hill, 2ª Edición 1988.

Pág. 754

Koontz, Harold; Heinz, Weihrich.

Administración, una Perspectiva Global.

México: McGraw-Hill 5ª Edición 1994.

Pág. 744.

Munich G., Lourdes.

Fundamentos de Administración.

México: Trillas 5ª Edición 1990.

Pág. 240

Reyes P., Agustín.

Administración Moderna

México: Limusa 1992.

Pág. 480.

Reyes P., Agustín.

Administración de Empresas, Teoría y Práctica 1º parte.

México: Limusa 2001.

Pág. 489.

Rodríguez V., Joaquín.

Cómo elaborar y usar los Manuales Administrativos.

México: ECASA 3ª Edición 2002.

Pág. 181.

Terry, G., Robert.

Principios de Administración.

México: Continental 1999.

Pág. 879.

Ley de Fiscalización Superior de la Federación.

Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio 2006.

Manual de Normas Presupuestarias para la Administración Pública Federal.

Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.

Glosario de términos más usuales en la Administración Pública Federal.

SHCP. Subsecretaria de Egresos

Dirección general de contabilidad gubernamental

Anexo 1

ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA



SUBSECRETARÍA DE EGRESOS
ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA

9 de 12

CICLO : 2006

11-07-2005 19:27

RAMO: 06 Hacienda y Crédito Público							
UR	GF	FN	SF	PG	AI	AP	DESCRIPCIÓN
						R012	Operar los sistemas nacionales de información estadística y geográfica
						R013	Proporcionar los servicios informáticos
						R017	Censo de Población y Vivienda
AYB	2	5	02	81			Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas
							Desarrollo Social
							Asistencia Social Indígenas
						001	Programa Nacional para el Desarrollo de Pueblos Indígenas
						A001	Apoyo a la función pública y buen gobierno
						002	Otras Actividades
						A001	Servicios de apoyo administrativo
						011	Otras Actividades
						K000	Promover y coordinar las políticas públicas para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas
						R006	Proyectos de Inversión
						S112	Fomentar y coordinar las políticas públicas, así como la investigación y promoción de las culturas indígenas
B00	1	3	06	13			Programas de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas
							Comisión Nacional Bancaria y de Valores
							Gobierno
							Hacienda
							Servicios Financieros
						001	Programa Nacional de Financiamiento para el Desarrollo
						A001	Apoyo a la función pública y buen gobierno
						002	Otras Actividades
						A001	Servicios de apoyo administrativo
						007	Otras Actividades
						A001	Regular, inspeccionar y vigilar el sector financiero
C00	1	3	06	13			Otras Actividades
							Comisión Nacional de Seguros y Fianzas
							Gobierno
							Hacienda
							Servicios Financieros
						001	Programa Nacional de Financiamiento para el Desarrollo
						A001	Apoyo a la función pública y buen gobierno
						002	Otras Actividades
						A001	Servicios de apoyo administrativo
						007	Otras Actividades
						A001	Regular, inspeccionar y vigilar el sector financiero
D00	1						Otras Actividades
							Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro
							Gobierno

Mostrar más

ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA PRELIMINAR 2006 DE LOS ORGANOS Y ENTIDADES APOYADAS DEL SECTOR COORDINADO

Grupos Funcional	Función	Subfunción	Programa	Actividad Institucional	Actividad Prioritaria	Unidad Responsable	DESCRIPCIÓN
2							DESARROLLO SOCIAL
5							ASISTENCIA SOCIAL
	02						Indígenas
		B1					Programa Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas
			001				Apoyo a la función pública y buen gobierno
				A001		AYB	Otras Actividades
							Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas
			002				Servicios de apoyo administrativo
				A001		AYB	Otras Actividades
							Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas
							Promover y coordinar las políticas públicas para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas
							Objetivo: Establecer los lineamientos para la planeación y operación de las políticas públicas y programas dirigidos al desarrollo de los pueblos indígenas
							Meta (Producto) Instrumentar las directrices de las políticas públicas en materia de desarrollo económico bienestar social desarrollo humano y de acceso a la justicia
							Indicador de Resultados Acuerdos con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y entidades federativas en materia indígena
							Dimensión Cuantitativa Unidad de medida Porcentaje $\frac{\text{Número de acuerdos}}{\text{Un universo de Cobertura}} \times 100$ Un universo de Cobertura 30 acuerdos Fórmula $\frac{\text{Número de acuerdos alcanzados (30)}}{\text{Número de acuerdos programados (30)}} \times 100$
							Meta específica 100%
				R000			Proyectos de inversión
				R008			Fomentar y coordinar las políticas públicas, así como la investigación y promoción de las culturas indígenas
				S112			Programas de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas
						AYB	Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas

NOMBRE
Y FIRMA

FECHA

COMISIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS

JUSTIFICACIÓN AL INDICADOR DE RESULTADOS 2666:

ACUERDOS CON LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL Y ENTIDADES FEDERATIVAS EN MATERIA INDÍGENA.

El indicador que presenta esta Comisión, se fundamenta en la Ley de creación de la misma, específicamente el artículo 2, que se refiere al objeto de ser de la CDI y en particular las fracciones II y XIV que a la letra dicen:

II.- Realizar tareas de colaboración con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, las cuales deberán consultar a la Comisión en las políticas y acciones vinculadas con el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas, de coordinación con los gobiernos de las entidades federativas y de los municipios, de interlocución con los pueblos y comunidades indígenas, y de concertación con los sectores social y privado.

XIV.- Establecer acuerdos y convenios de coordinación con los gobiernos de las entidades federativas, con la participación que corresponda a sus municipios, para llevar a cabo programas, proyectos y acciones conjuntas a favor de los pueblos y comunidades indígenas.

Acuerdo de colaboración en materia indígena. Instrumento legal para ejecutar acciones de coordinación para la realización de una meta (programa, proyecto y estrategia) de gobierno a nivel federal, estatal y municipal, en apego al Programa Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, que permita complementar los objetivos específicos entre los suscritores en un marco de colaboración para un mismo fin, los cuales pueden ser económico, social-humano, cultural, el apoyo para lograr una red de comunicaciones y la infraestructura comunitaria requerida en las regiones indígenas, así como las acciones conducentes de conformidad con el artículo 26o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Anexo 2

CALENDARIO DE MINISTRACIONES



COMISIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS
Subdirección de Programación y Presupuesto
Programa Presupuesto 2006
Calendarización de Recursos

Año: 2006
 Fecha de Impresión 21-Sep-2006 16:35

	Total	Proyecto Nacional											
		Estado Coordinador Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
15EVALUACION Y CONTROL	6,097,969.17	121,909.86	590,998.02	1,968,265.90	53,500.00	1,161,036.49	1,626,130.00	94,120.00	90,500.00	185,500.00	113,000.00	3,000.00	0.00
16PLANEACION	5,694,500.00	1,383,798.32	842,500.00	893,538.00	253,115.50	565,968.18	204,000.00	1,422,000.00	99,640.00	155,000.00	85,000.00	0.00	0.00
17INVESTIGACION	9,336,693.00	132,882.68	1,253,194.88	2,017,818.82	527,516.32	1,292,865.00	1,638,043.18	1,171,239.51	823,065.58	292,944.25	42,193.08	87,290.00	88,000.00
18INFORMACION E INDICADORES	11,762,750.00	12,000.00	32,500.00	1,868,500.00	4,334,154.00	556,000.00	80,500.00	962,000.00	794,500.00	167,500.00	2,172,695.00	760,000.00	23,000.00
19PARTICIPACION Y CONSULTA	18,025,989.80	903,180.14	1,609,895.42	3,036,881.15	946,532.18	2,476,825.33	2,333,345.00	1,328,205.49	783,950.42	2,457,939.61	298,877.92	538,107.14	1,312,250.00
20GASTO ADMINISTRATIVO UNIDAD DE COORDINACION Y ENLACE	892,800.00	50,000.00	47,000.00	126,000.00	42,320.00	42,500.00	123,800.00	42,840.00	41,000.00	179,700.00	42,840.00	41,000.00	113,700.00
21ESTRUCTURA UNIDAD DE COORD. Y ENLACE	23,765,156.43	1,676,696.42	1,307,587.67	1,307,581.62	2,916,514.95	2,794,015.12	1,956,628.20	1,956,078.34	1,910,096.05	1,910,096.05	1,910,096.05	1,910,096.05	2,209,671.91
22HONORARIOS UNIDAD DE COORD. Y ENLACE	9,782,836.62	1,860,635.62	1,514,194.47	1,814,194.47	578,381.69	590,679.92	530,095.36	477,033.64	449,484.49	417,033.64	417,033.64	417,033.64	417,036.64
23COORDINACION GENERAL DE DELEGACIONES	1,856,000.00	167,700.00	168,400.00	169,400.00	152,300.00	148,900.00	160,900.00	149,400.00	150,400.00	149,400.00	149,400.00	147,400.00	142,400.00
24COMUNICACION INTERCULTURAL	26,719,784.94	1,288,598.00	4,436,873.00	3,225,607.00	5,256,922.07	3,591,653.06	1,345,982.94	3,197,139.06	1,362,839.85	1,057,340.08	1,619,428.88	278,161.00	62,240.00
25SISTEMA DE RADIODIFUSORAS CULTURALES INDIGENAS	23,157,619.06	1,196,515.20	1,842,228.80	2,441,639.40	2,569,581.00	2,102,521.20	2,688,414.06	1,684,616.20	1,866,503.00	2,505,258.00	1,257,720.00	1,459,065.00	1,624,157.20
26BIENES PARA EL SISTEMA DE RADIODIFUSORAS INDIGENAS	10,000,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10,000,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
28CONCERTACION SOCIAL Y ATENCION CIUDADANA	2,616,580.00	68,910.00	569,450.00	95,790.00	65,710.00	65,710.00	65,710.00	65,710.00	211,710.00	690,710.00	284,710.00	65,710.00	65,710.00
29PROGRAMA PARA LA ATENCION DE INDIGENAS DESPLAZADOS	65,000,000.00	0.00	0.00	20,000,000.00	10,000,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	35,000,000.00	0.00	0.00	0.00
30FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES INTERINSTITUCIONAL	3,160,100.00	258,000.00	248,000.00	248,000.00	270,099.40	316,000.00	316,000.00	402,500.00	372,500.00	378,000.00	336,000.00	15,000.00	0.00
31AGENDAS DE TRANSVERSALIDAD	600,000.00	0.00	0.00	0.00	20,000.00	30,000.00	30,000.00	70,000.00	150,000.00	150,000.00	150,000.00	0.00	0.00
35UNIDADES OPERATIVAS FORANEAS	107,408,308.58	7,759,678.50	9,250,027.40	10,539,383.50	10,396,501.56	10,193,917.24	9,134,691.50	8,625,424.38	8,992,849.65	9,182,809.76	8,677,887.37	8,679,312.10	5,975,855.22
36GASTO ADMINISTRATIVO AREA METROPOLITANA	656,000.00	36,728.00	36,728.00	97,703.00	62,603.00	45,603.00	65,603.00	47,103.00	45,603.00	72,107.00	44,103.00	62,732.00	39,384.00
37ESTRUCTURA UNIDADES OPERATIVAS FORANEAS	262,740,289.58	26,075,091.68	20,661,553.55	20,547,444.68	20,491,241.67	21,151,795.66	25,276,055.11	22,986,770.11	23,235,596.29	21,079,593.81	17,797,404.87	17,797,405.83	25,640,306.92
39PAQUETE SALARIAL	6,921,265.52	0.00	0.00	0.00	0.00	1,367,892.00	1,385,444.18	1,970,223.52	455,630.34	455,630.34	455,630.34	455,630.34	475,184.46
40GASTO ADMINISTRATIVO CGPPE	2,171,168.00	38,450.00	39,500.00	144,770.00	77,980.00	68,500.00	225,500.00	1,185,968.00	101,000.00	106,000.00	96,500.00	61,000.00	26,000.00
41ESTRUCTURA COORD. GENERAL DE PROG. Y PROY. ESPECIALES	23,370,263.93	1,443,748.20	1,185,850.19	1,226,671.43	2,958,001.31	2,878,649.02	1,951,987.28	1,928,179.00	1,840,454.68	1,893,768.88	1,893,186.88	1,893,189.88	2,276,577.18
42HONORARIOS COORD. GENERAL DE PROG. Y PROY. ESPECIALES	3,425,760.46	303,986.81	303,986.81	303,986.81	254,505.05	254,505.05	254,505.05	254,505.05	277,759.63	304,505.05	304,505.05	304,505.05	304,505.05



COMISIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS
Subdirección de Programación y Presupuesto
Programa Presupuesto 2006
Calendarización de Recursos

Año: 2006
 Fecha de impresión 21-Sep-2006 16:35

	Total	Proyecto Nacional											
		Estado Coordinador Nacional											
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
43 FORMACION DE RECURSOS HUMANOS INDIGENAS (PROMOTORAS INDIGENAS)	9,948,888.00	167,640.00	539,556.00	1,923,748.89	1,589,240.00	883,632.00	657,567.00	542,078.67	190,078.33	487,568.00	2,164,400.00	300,968.00	102,411.11
44 PARTICIPACION CORRESPONSABLE PARA EL FORTALECIMIENTO COMUNITARIO Y	6,747,200.76	386,696.00	895,287.00	1,331,921.00	1,112,628.76	906,883.00	541,955.00	237,195.00	624,815.00	344,730.00	305,090.00	40,000.00	20,000.00
45 FORTALECIMIENTO DE LIDERAZGOS DE LA REPRESENTACION SOCIAL INDIGENA	3,758,369.24	151,991.00	631,891.00	450,349.67	740,549.24	621,015.33	252,342.00	8,155.00	374,006.00	90,356.00	236,736.00	191,478.00	6,500.00
46 ATENCION A SUJETOS Y LINEAS EMERGENTES	4,547,075.00	135,900.00	550,101.00	939,905.00	734,957.00	496,809.00	382,378.00	130,825.00	585,921.00	506,334.00	51,370.00	32,575.00	0.00
47 APOYO AL DESARROLLO ACADEMICO DE JOVENES INDIGENAS (BECAS NIVEL	3,790,000.00	348,000.00	383,500.00	370,500.00	370,500.00	375,500.00	281,500.00	71,000.00	169,000.00	370,500.00	370,500.00	330,500.00	259,000.00
48 PROYECTOS SECTORIALES PARA EL FORTALECIMIENTO ECONOMICO Y DE	1,989,744.00	51,250.00	212,430.00	211,802.00	329,132.00	250,926.00	115,241.00	73,776.00	251,627.00	307,694.00	171,682.00	14,124.00	0.00
49 FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y AGENDAS INDIGENAS	1,970,000.00	0.00	0.00	1,158,000.00	312,000.00	500,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
50 ESCUELAS DE FORMACION CULTURAL INDIGENA	350,000.00	350,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
51 DESARROLLO DE METODOLOGIAS Y MATERIALES	2,316,323.00	43,908.00	726,352.00	460,241.00	246,900.00	202,270.00	107,302.00	139,435.00	224,820.00	105,480.00	28,150.00	31,495.00	0.00
52 ACCIONES Y CONVENIOS PARA LA FORMACION ACADEMICA DE JOVENES	1,000,000.00	1,000,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
53 ATENCION A LA VIOLENCIA FAMILIAR Y DE GENERO EN PUEBLOS INDIGENAS	8,645,027.00	62,697.00	281,387.00	318,082.00	1,255,674.99	883,408.00	1,068,106.00	950,242.33	1,666,166.67	1,358,997.01	627,966.00	172,300.00	0.00
54 FORT. DE CAPACIDADES PROG Y PROY ESPECIALES	3,224,867.45	47,000.00	1,080,139.10	801,798.68	157,206.00	148,027.67	345,523.00	140,687.00	195,416.00	82,400.00	29,320.00	197,350.00	0.00
55 SALUD INTERCULTURAL	502,480.00	0.00	4,320.00	62,160.00	0.00	218,500.00	0.00	217,500.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
56 ACCIONES PARA EL SEGUIMIENTO DEL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES	1,351,580.00	572,400.00	162,950.00	252,550.00	56,800.00	2,000.00	12,000.00	2,000.00	2,000.00	177,500.00	500.00	40,500.00	0.00
57 ATENCION A TERCER NIVEL	12,626,800.00	821,665.00	938,115.00	1,088,788.11	1,106,315.00	1,126,690.00	1,271,757.00	1,045,490.00	1,155,090.00	1,108,067.00	1,117,417.00	1,082,096.00	765,309.89
59 AGROECOLOGIA	20,460,000.02	0.00	3,254,068.90	1,488,276.65	0.00	0.00	0.00	4,747,654.47	10,970,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
63 GASTOS ADMINISTRATIVOS AGROECOLOGIA	3,196,765.53	0.00	324,981.00	318,891.00	828,951.00	555,422.00	35,913.00	87,348.00	353,582.53	351,401.00	208,824.00	131,452.00	0.00
70 CINE, VIDEO Y MEDIOS AUDIOVISUALES	1,500,000.00	0.00	0.00	1,500,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
71 EXCARCELACION DE PRESOS INDIGENAS	7,463,625.00	539,352.00	618,048.00	733,938.00	606,725.00	776,405.00	481,683.00	594,707.00	1,023,156.00	700,661.00	652,347.00	612,103.00	124,500.00
72 CENSO DE POBLACION INDIGENA PRIVADA DE LA LIBERTAD	2,448,375.00	37,500.00	509,296.00	722,662.00	671,500.00	377,642.00	90,680.00	39,095.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
73 GASTO ADMINISTRATIVO DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS JURIDICOS	1,916,842.00	150,500.00	306,750.00	125,342.00	157,750.00	166,500.00	133,500.00	127,750.00	141,500.00	123,500.00	137,750.00	226,500.00	119,500.00
74 ESTRUCTURA DIR. DE ASUNTOS JURIDICOS	5,734,404.35	491,340.50	381,738.64	382,928.74	582,877.68	577,695.33	474,707.96	460,532.38	460,519.48	460,519.48	460,520.48	460,520.48	540,503.20
75 HONORARIOS DIR. DE ASUNTOS JURIDICOS	525,843.29	0.00	0.00	0.00	53,823.40	41,525.17	55,171.45	55,171.45	59,466.02	65,171.45	65,171.45	65,171.45	65,171.45



COMISIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS
Subdirección de Programación y Presupuesto
Programa Presupuesto 2006
Calendarización de Recursos

Año: 2006
 Fecha de impresión 21-Sep-2006 16:35

	Total	Proyecto Nacional											
		Estado Coordinador Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
24HONORARIOS ORGANIZACION PRODUCTIVA	3,716,573.12	0.00	0.00	0.00	1,083,086.00	270,771.49	270,771.49	15,684.80	525,658.18	270,771.49	270,771.49	270,771.49	732,086.69
25FOMENTO Y DESARROLLO DE LAS CULTURAS INDIGENAS	36,778,416.00	3,977,451.00	4,725,440.00	6,102,632.00	7,497,249.09	2,041,861.48	0.00	1,549,583.24	3,962,090.98	4,575,690.98	938,275.44	1,244,999.49	163,142.30
27INDIRECTOS (FOMENTO Y DESARROLLO DE LAS CULTURAS INDIGENAS)	1,355,455.53	38,917.00	93,718.00	227,437.00	203,408.53	0.00	0.00	467,848.00	222,191.00	101,936.00	0.00	0.00	0.00
28HONORARIOS FOMENTO Y DESARROLLO DE LAS CULTURAS INDIGENAS	752,812.47	0.00	0.00	0.00	219,391.06	109,695.52	0.00	54,847.76	54,847.76	54,847.76	54,847.76	54,847.76	149,487.09
29CONVENIOS EN MATERIA DE JUSTICIA	32,506,000.00	155,884.00	270,775.00	252,068.00	3,517,960.02	14,144,312.98	1,262,067.24	63,811.24	0.00	12,800,000.00	0.00	0.00	33,121.52
30INDIRECTOS (CONVENIOS EN MATERIA DE JUSTICIA)	1,059,387.55	225,815.00	61,534.00	118,241.00	62,794.00	62,040.00	400.00	172,994.00	5,026.50	4,533.50	163,191.54	20,857.01	171,861.00
31HONORARIOS CONVENIOS EN MATERIA DE JUSTICIA	726,612.45	0.00	0.00	0.00	116,242.80	146,166.02	52,501.75	52,501.76	52,501.76	52,501.76	52,501.76	52,501.74	143,093.09
32INFRAESTRUCTURA BASICA	1,156,499,873.49	0.00	1,931,909.38	132,363,646.01	80,410,907.04	0.00	0.00	0.00	0.00	480,667,715.90	229,309,296.66	231,726,398.50	0.00
33GASTOS DE OPERACION INFRAESTRUCTURA BASICA	27,241,565.00	0.00	2,716,635.00	1,886,235.00	1,502,819.00	4,160,752.33	4,530,652.33	4,095,652.33	3,746,652.33	2,922,833.34	1,451,833.34	227,500.00	0.00
34ELECTRIFICACION	380,396,724.47	28,680,000.00	68,027,790.19	90,839,670.37	15,180,674.13	0.00	0.00	0.00	0.00	147,698,589.78	0.00	0.00	0.00
35CAMINOS RURALES	146,102,080.40	0.00	12,755,067.46	15,583,661.83	13,122,964.70	0.00	0.00	0.00	0.00	104,640,386.41	0.00	0.00	0.00
36CABRETERAS ALIMENTADORAS	770,135,334.99	68,223,200.00	94,315,533.45	60,795,267.90	54,033,860.66	0.00	0.00	0.00	0.00	379,849,077.89	80,118,132.09	32,800,263.00	0.00
37AGUA POTABLE	119,414,016.21	0.00	6,206,951.04	10,268,352.74	59,200,529.85	0.00	0.00	0.00	0.00	39,721,000.89	1,958,589.00	1,958,592.69	0.00
38ALCANTARILLADO	51,825,023.12	0.00	3,866,478.46	8,074,937.03	8,702,996.12	0.00	0.00	0.00	0.00	21,275,774.51	4,952,417.00	4,952,420.00	0.00
39ASISTENCIA SOCIAL Y DESARROLLO COMUNITARIO	285,950.82	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	285,950.82	0.00	0.00	0.00
40VIVIENDA	31,326,080.14	0.00	5,250,000.00	740,000.00	22,261.70	0.00	0.00	0.00	0.00	25,313,818.44	0.00	0.00	0.00
42HONORARIOS SUPERVISION INFRAESTRUCTURA	28,728,284.57	0.00	0.00	0.00	17,139,701.32	4,276,022.58	4,276,022.58	4,276,022.58	4,276,022.58	4,276,022.58	4,276,020.89	4,827,486.27	11,104,963.19
44EVALUACION EXTERNA PROYECTOS ORGANIZACION PRODUCTIVA PARA	660,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	220,000.00	220,000.00	220,000.00	0.00	0.00	0.00
45EVALUACION EXTERNA FONDOS REGIONALES	1,100,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	330,000.00	0.00	0.00	550,000.00	220,000.00	0.00	0.00
46EVALUACION EXTERNA ALBERGUES ESCOLARES	1,100,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	330,000.00	0.00	311,086.32	238,913.68	14,778.80	205,221.20	0.00
47EVALUACION EXTERNA FOMENTO Y DESARROLLO DE LAS CULTURAS	660,000.00	0.00	0.00	0.00	198,000.00	0.00	0.00	0.00	330,000.00	132,000.00	0.00	0.00	0.00
48EVALUACION EXTERNA CONVENIOS EN MATERIA DE JUSTICIA	660,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	81,930.00	116,070.00	155,393.00	103,537.00	71,070.00	0.00	132,000.00	0.00
50EVALUACION EXTERNA PROGRAMAS DE ECOTURISMO EN ZONAS INDIGENAS	660,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	180,000.00	0.00	0.00	300,000.00	0.00	120,000.00	0.00



COMISIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS
Subdirección de Programación y Presupuesto
Programa Presupuesto 2006
Calendarización de Recursos

Año: 2006
 Fecha de impresión 21-Sep-2006 16:35

	Total	Estado Centro Coordinador Enero	Proyecto Nacional											
			Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
51 EVALUACION EXTERNA COORDINACION PARA EL APOYO A LA PRODUCCION	600,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	180,000.00	0.00	124,829.11	175,170.89	120,000.00	0.00	0.00	
52 HONORARIOS ECOTURISMO	1,873,447.49	0.00	0.00	0.00	537,353.73	134,338.43	134,338.43	134,338.43	134,338.43	134,338.43	530,063.18	134,338.43	0.00	
53 APOYO ECONOMICO, CONSTITUCION LEGAL Y PERMISO DE USO DE NOMBRE	50,000.00	600.00	0.00	11,900.00	0.00	0.00	12,500.00	0.00	0.00	12,500.00	0.00	12,500.00	0.00	
54 FONDOS REGIONALES CAPACITACION	1,957,000.00	0.00	0.00	0.00	694,987.50	0.00	0.00	0.00	0.00	1,262,012.20	0.00	0.00	0.00	
55 FORMACION Y FORTALECIMIENTO ECOTURISMO EN ZONAS INDIGENAS	3,100,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	197,590.00	1,300,000.00	1,602,020.00	0.00	0.00	0.00	
56 DIFUSION Y PROMOCION ECOTURISMO EN ZONAS INDIGENAS	7,090,000.00	0.00	0.00	0.00	6,900,000.00	0.00	0.00	0.00	1,900,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
57 PUBLICACION DE ACTUARIOS ECOTURISMO EN ZONAS INDIGENAS	432,000.00	0.00	0.00	0.00	144,000.00	144,000.00	0.00	144,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
60 FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTO PROCAPI (ASESORIA)	1,500,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,500,000.00	0.00	0.00	0.00	
64 PROGRAMAS DE ECOTURISMO EN ZONAS INDIGENAS	89,257,036.69	0.00	4,649,699.00	5,905,297.00	27,732,308.12	0.00	0.00	0.00	0.00	50,578,106.85	58,056.47	333,579.25	0.00	
68 GASTOS ADMINISTRATIVOS PROGRAMAS DE ECOTURISMO EN ZONAS INDIGENAS	1,647,515.82	0.00	0.00	0.00	193,440.15	193,439.40	153,439.40	193,439.40	193,439.40	243,439.40	193,439.35	283,439.32	0.00	
69 COORDINACION PARA EL APOYO A LA PRODUCCION INDIGENA	90,503,417.73	0.00	0.00	9,000,000.00	8,900,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	73,503,417.73	0.00	0.00	0.00	
70 INDIRECTOS COORDINACION PARA EL APOYO A LA PRODUCCION INDIGENA	7,396,882.27	0.00	0.00	729,688.23	1,459,316.45	788,632.91	20,000.00	1,094,487.34	3,159,658.23	94,829.11	80,000.00	0.00	0.00	
71 PUBLICACION CONVENIO DOF POPMI	4,860,000.00	0.00	817,022.88	1,700,523.94	78,536.52	672,158.96	0.00	778,616.40	520,078.40	126,429.28	84,006.54	82,627.08	0.00	
T112 PROGRAMAS DE LA COMISION NACIONAL P/ EL DES. D/ LOS PUEBLOS	153,865,760.33	0.00	0.00	41,473,753.00	41,500,000.00	0.00	0.00	0.00	1,292,025.00	69,599,982.33	0.00	0.00	0.00	
01 INFRAESTRUCTURA BASICA	88,392,007.33	0.00	0.00	11,000,000.00	26,500,000.00	0.00	0.00	0.00	1,292,025.00	49,599,982.33	0.00	0.00	0.00	
02 PROGRAMAS DE ECOTURISMO EN ZONAS INDIGENAS	65,473,753.00	0.00	0.00	30,473,753.00	15,000,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20,000,000.00	0.00	0.00	0.00	
U008 FOM. Y COORD. LAS POL. PUB ASI COMO LA INV. Y PROM. DE LAS C	15,692,846.00	10,000,000.00	0.00	0.00	5,692,846.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
03 FIDECOMISO DEL CENTRO HISTORICO DE LA CIUDAD DE MEXICO	15,692,846.00	10,000,000.00	0.00	0.00	5,692,846.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	

Anexo 3

REQUISICIÓN DE COMPRA.

	REQUISICIÓN
---	-------------

ÁREA SOLICITANTE		NO. CONSECUTIVO SUFFICIENCIA PRESUPUESTAL	
FECHA		NO. CONSECUTIVO DRMSG	

NÚM. PROG.	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCIÓN	PRECIO		CLAVE DE PROYECTO	PARTIDA PRESUPUESTAL
				UNITARIO	TOTAL		

SOLICITANTE	VALBACIÓN SUFFICIENCIA PRESUPUESTAL	AUTORIZA TRAMITE
TITULAR DEL PROYECTO	SUBDIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	DIRECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES

NOTA: ANEXOS Y AUTORIZACIONES ESPECÍFICAS AL REVERSO

Anexo 4

ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA O BALANCE GENERAL

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE		A CORTO PLAZO	
CAJA	109,634.99	PROVEEDORES	419,188.99
FONDO FIJO	1,050,700.00	ACREEDORES DIVERSOS	197,182,109.91
BANCOS	297,204,608.71	ACREEDORES DIVERSOS EXISTENCIA EN EL ALMACEN	16,119,000.00
INVERSION EN VALORES	714,000,000.00	NOVENA POR PAGAR	12,817,189.15
REVENIDAS EN TRANSITO	2,045,682.61	IMPUESTOS Y CUOTAS RETENIDAS POR PAGAR	19,383,031.38
			248,712,823.82
CIRCULANTE			
GASTOS A COMPROBAR	4,838,049.78		
ANTICIPO A PROVEEDORES	2,159,779.72		
ALMACEN	16,119,858.09		22,995,691.69
CUENTAS POR COBRAR			
DEUDORES DIVERSOS	164,194,313.38		
DEPOSITOS EN GARANTIA	86,977.00		164,251,290.38
FIJO			
TERRENOS	16,627,469.82		
EDIFICIOS	79,921,987.11		
MAQUINARIA Y EQUIPO	8,843,505.58		
HERRAMIENTAS	451,837.90		
MOBILIARIO Y EQUIPO	169,605,524.63		
OTROS ACTIVOS FIJOS	65,637,346.17		
DEPRECIACION ACUMULADA DE ACTIVOS FIJOS	-191,454,061.31		149,838,193.83
REVALUACION DE ACTIVO FIJO	712,182,118.52		
DEPRECIACION REVALUADA DE ACTIVO FIJO	-621,289,757.12		191,892,361.40
TOTAL DE ACTIVO	1,463,674,466.46	TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	1,463,674,466.46

CUENTAS DE ORDEN

DEMANDAS DE ASUNTOS LABORALES CIVILES Y PENALES	83,123,779.00
INVESTIGACION POR ROBOS Y EXTRAVIOS	6,864,391.00
ASUNTOS CIVILES Y FIANZAS	1,669,243.00
ASUNTOS FISCALES	37,462,111.88
INMUEBLES IRREGULARES	94.99

DIRECTOR DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO

C.P. JOSE LUIS TAPIA HERRERA

COORDINADOR GENERAL DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

ESTERITA FERNANDEZ VALADEZ

SUBDIRECTOR DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

C.P. JUAN DE DIOS CARRERA ARIAS

Anexo 5

ESTADO DE RESULTADOS

ANEXOS

COMISION NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS INDIGENAS ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO DEL 1o. DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2008	- 05 -
--	--------

<u>I N G R E S O S</u>		2,264,752,843.92
INGRESOS POR TRANSFERENCIAS Y SUBSIDIOS		2,253,132,338.91
TRANSFERENCIAS	518,621,673.70	
CORRIENTE	528,771,776.70	
INVERSION	<u>8,649,895.00</u>	
SUBSIDIOS	1,734,518,557.21	
CORRIENTE	<u>1,734,518,557.21</u>	
OTROS INGRESOS		4,304,395.31
OTROS INGRESOS POR DONATIVOS		7,316,247.79
MENOS :		-
<u>E G R E S O S</u>		1,398,733,504.46
GASTOS DE OPERACION TRANSFERENCIAS Y SUBSIDIOS		1,381,417,286.74
TRANSFERENCIAS	282,866,162.21	
CORRIENTE	292,727,192.21	
INVERSION	<u>339,470.00</u>	
SUBSIDIOS	998,451,994.53	
CORRIENTE	<u>998,451,994.53</u>	
OTROS GASTOS POR DONATIVOS		7,316,247.70
RESULTADO DEL EJERCICIO		<u>866,019,339.46</u>

COORDINADOR GENERAL
DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

ESTEBAN FERNANDEZ VALADEZ

DIRECTOR DE PROGRAMACION Y
PRESUPUESTO

C.P. JOSE LUIS TAPIA HERRERA

SUBDIRECTOR
DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

C.P. JUAN DE DIOS CUARROA ARIAS

Anexo 6

E46

GASTO EJERCIDO POR PROGRAMAS CON REGLAS DE OPERACION, REGIONALES Y ESPECIALES EN LAS ENTIDADES FEDERATIVAS

SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACION
GASTO EJERCIDO POR PROGRAMAS CON REGLAS DE OPERACION, REGIONALES Y ESPECIALES EN LAS ENTIDADES FEDERATIVAS
30625 COMISION NAL PARA EL DESARROLLO D
(MILES DE PESOS)

E46 Ver. Fto.: 4
Periodicidad: Mensual Sector: 30
Ver. inf.: 1 F. env: 15/08/2006

Fecha: 27/09/2006
Ejercicio: 2006 Periodo: 6

NOMBRE DEL PROGRAMA	ENTIDAD FEDERATIVA		PRESUPUESTO					
	CLAVE	NOMBRE	ANUAL		EN EL MES		ACUMULADO AL MES	
			ORIGINAL	MODIFICADO	PROGRAMADO ORIGINAL O MODIFICADO	EJERCIDO	PROGRAMADO ORIGINAL O MODIFICADO	EJERCIDO
PROG.D/LA COMIS.NACION.P/EL DESARRO.D/LOS PUEB.INDIG.(CDI)	02	B.C.	16531.8	18825.7	166.8	1629.7	8119.5	3458.1
PROG.D/LA COMIS.NACION.P/EL DESARRO.D/LOS PUEB.INDIG.(CDI)	04	CAMP	37949.1	35504.7	460.4	2658.8	32562.0	10676.7
PROG.D/LA COMIS.NACION.P/EL DESARRO.D/LOS PUEB.INDIG.(CDI)	07	CHIS	430723.6	441039.1	37597.9	41779.0	276699.4	223150.6
PROG.D/LA COMIS.NACION.P/EL DESARRO.D/LOS PUEB.INDIG.(CDI)	08	CHIH	104159.0	106014.7	13095.5	5425.9	66608.0	50398.9
PROG.D/LA COMIS.NACION.P/EL DESARRO.D/LOS PUEB.INDIG.(CDI)	09	D.F.	737149.8	1169572.6	26548.8	5668.6	312180.9	30625.9
PROG.D/LA COMIS.NACION.P/EL DESARRO.D/LOS PUEB.INDIG.(CDI)	10	DGO.	35714.9	50843.9	5215.5	1167.7	42080.9	33178.6
PROG.D/LA COMIS.NACION.P/EL DESARRO.D/LOS PUEB.INDIG.(CDI)	11	GTO.	8201.9	8009.8	0.0	73.4	503.7	448.4
PROG.D/LA COMIS.NACION.P/EL DESARRO.D/LOS PUEB.INDIG.(CDI)	12	GRO.	256731.7	173069.2	30922.6	37457.9	113263.8	67813.8
PROG.D/LA COMIS.NACION.P/EL DESARRO.D/LOS PUEB.INDIG.(CDI)	13	HGO.	181624.8	201986.1	2880.1	18458.9	188134.8	42417.1
PROG.D/LA COMIS.NACION.P/EL DESARRO.D/LOS PUEB.INDIG.(CDI)	14	JAL.	45122.1	52798.5	3634.3	4646.5	40620.2	21602.1
PROG.D/LA COMIS.NACION.P/EL DESARRO.D/LOS PUEB.INDIG.(CDI)	15	MEX.	64055.1	59702.9	417.5	733.5	48656.9	3494.3
PROG.D/LA COMIS.NACION.P/EL DESARRO.D/LOS PUEB.INDIG.(CDI)	16	MICH	50502.4	67620.5	8504.5	407.5	42058.5	17137.8
PROG.D/LA COMIS.NACION.P/EL DESARRO.D/LOS PUEB.INDIG.(CDI)	17	MOR.	8668.9	13071.8	5087.6	1041.4	12481.8	6508.9
PROG.D/LA COMIS.NACION.P/EL DESARRO.D/LOS PUEB.INDIG.(CDI)	18	NAY.	51257.6	48710.4	5649.9	2677.9	29902.4	16516.2
PROG.D/LA COMIS.NACION.P/EL DESARRO.D/LOS PUEB.INDIG.(CDI)	20	OAX.	628490.1	477523.5	60848.6	6130.3	222838.7	70050.4
PROG.D/LA COMIS.NACION.P/EL DESARRO.D/LOS PUEB.INDIG.(CDI)	21	PUE.	253736.8	261933.5	6814.8	2823.1	245392.2	31473.7
PROG.D/LA COMIS.NACION.P/EL DESARRO.D/LOS PUEB.INDIG.(CDI)	22	QRO.	22449.3	24062.5	132.9	3404.0	23175.1	7218.3
PROG.D/LA COMIS.NACION.P/EL DESARRO.D/LOS PUEB.INDIG.(CDI)	23	QROO	39135.2	97291.2	3463.3	6456.0	94992.2	44674.7
PROG.D/LA COMIS.NACION.P/EL DESARRO.D/LOS PUEB.INDIG.(CDI)	24	ALP.	147758.1	176689.5	1158.3	4415.0	128266.8	46531.4
PROG.D/LA COMIS.NACION.P/EL DESARRO.D/LOS PUEB.INDIG.(CDI)	25	SIN.	38260.9	39593.2	2117.7	310.9	7304.9	4019.9
PROG.D/LA COMIS.NACION.P/EL DESARRO.D/LOS PUEB.INDIG.(CDI)	26	SON.	33113.3	48430.6	5954.9	12103.2	26739.0	21662.2
PROG.D/LA COMIS.NACION.P/EL DESARRO.D/LOS PUEB.INDIG.(CDI)	27	TAB.	30974.7	79178.4	8357.2	412.2	61975.9	41034.9
PROG.D/LA COMIS.NACION.P/EL DESARRO.D/LOS PUEB.INDIG.(CDI)	30	VER.	380558.2	429717.1	3105.9	10185.8	248923.2	187406.3
PROG.D/LA COMIS.NACION.P/EL DESARRO.D/LOS PUEB.INDIG.(CDI)	31	YUC	81976.5	85631.1	11952.1	7688.4	64174.3	21117.5
T O T A L			3684845.8	4166820.5	244087.1	177755.6	2337655.1	1002616.7

SEGUNDA VERSION INFORMACION DEFINITIVA

NOTA:

SE REPORCIA EL PRESUPUESTO AUTORIZADO, DE CONFORMIDAD CON LOS OFICIOS 4.312-A-1-0046 Y 312-A-001839, ATRAVES DE LOS CUALES LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUEBLICO COMUNICA EL PRESUPUESTO 2006 A LA COMISION NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS INDIGENAS;ASI COMO LOS FOLIOS DE ADECUACION PRESUPUESTAL N. 2006-6-AYB-2, 2006-6-AYB-4, 2006-6-AYB-11, 2006-6-AYB-111, 2006-6-AYB-114, 2006-6-AYB-122, 2006-6-AYB-128, 2006-6-AYB-130 Y 2006-6-AYB-142, 2006-6-AYB-174, 2006-6-AYD-175, 2006-6-AYD-186, 2006-6-AYD-192, 2006-6-AYB-211, 2006-6-AYB-258, 2006-6-AYB-266, 2006-6-AYB-277, 2006-6-AYB-301, 2006-6-AYB-304 Y 2006-6-AYB-311, 2006-6-AYB-322, 2006-6-AYB-324, 2006-6-AYB-325

Anexo 7

E47

**AVANCE FISICO-FINANCIERO
DE LOS PROGRAMAS Y
PROYECTOS DE INVERSION
PRESUPUESTARIA DE
ENTIDADES PARAESTATALES**

IDENTIFICACION					PERIODO DE EJECUCION	
PROGRAMA O PROYECTO DE INVERSION			ENTIDAD	TIPO DE PROGRAMA O PROYECTO	INICIO	TERMINO
CLAVE	NOMBRE	DESCRIPCION	FEDERATIVA			
0506AYB0002	Bienes para el Sistema de Radiodifusoras Indig.	Modernizar, acondicionar, equipar y amueblar las cabinas de producción, grabación y transmisión de las 27 emisoras del Sistema de Radiodifusoras Culturales Indígenas.	34	Adquisiciones	01/01/2006	31/12/2006
0506AYB0003	Reparación de Unidades Operativas Foróneas	Tareas de mantenimiento en áreas administrativas para poder contar con oficinas dignas y decorosas que proporcione condiciones de seguridad y comodidad para sus ocupantes.	34	Mantenimiento	01/01/2006	31/12/2006
0506AYB0004	Mobiliario y Equipo de Oficina	La adquisición de mobiliario y equipo de oficina permitirá optimizar los recursos físicos, financieros y humanos, atendiendo de manera directa las demandas laborales, con el objeto de proporcionar un mejor servicio e imagen a los pueblos y comunidades indígenas.	34	Adquisiciones	01/01/2006	31/12/2006
0506AYB0005	Sustitución del Parque Vehicular	Contar con los medios de transporte que permitan desarrollar las diversas actividades, através de unidades automotrices en óptimas condiciones técnicas, para la presentación del servicio y lograr dar atención a la población objetivo.	34	Adquisiciones	01/01/2006	31/12/2006
0506AYB0006	Cine, Video y Medios Audiovisuales	Equipamiento del área de cine video y medios audiovisuales con el objeto de generar una mayor conciencia nacional frente a la diversidad cultural.	34	Adquisiciones	01/01/2006	31/12/2006
0506AYB0007	Rehabilitación Y Equipamiento de los Acervos Documentales del D.F.	Protección, organización, resguardo, conservación y difusión del patrimonio cultural de la comisión	34	Mantenimiento	01/01/2006	31/12/2006
0506AYB0008	Reparación de Radiodifusoras Indígenas	Reparación de 6 Radiodifusoras, en los estados de Campeche, Hidalgo, Michoacán, Puebla, Quintana Roo y San Luis Potosí.	34	Mantenimiento	01/01/2006	31/12/2006
0506AYB0009	Renovación de Estructura Informética y Telecom.	Dar continuidad a la renovación de los equipos de cómputo y sostener el nivel de calidad en el servicio externo. Distribuir los servicios de telefonía IP para mantener un alto nivel de respuesta a la población objetivo.	34	Adquisiciones	01/01/2006	31/12/2006
TOTAL						

ANEXOS

EN7 Ver. Pro.: 5
 Periodicidad: Mensual Sector: 30
 Ver. inf.: 1 F. em: 15/08/2006

SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACION
 AVANCE FISICO-FINANCIERO DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS DE INVERSION PRESUPUESTARIA DE ENTIDADES FISCIALES
 30625 COMISION NAL PARA EL DESARROLLO D

Ejercicio: 2006 Periodo: 6

C L A V E	AVANCE FISICO (PORCENTAJES)						COSTO TOTAL (MILES DE PESOS)	AVANCE FINANCIERO (MILES DE PESOS)					
	ACUMULADO HASTA EL AÑO ANTERIOR	AÑO ACTUAL				ACUMULADO DESDE EL INICIO DEL PROGRAMA O PROYECTO HASTA EL MES QUE SE REPORTA		EJERCIDO ACUMULADO HASTA EL AÑO ANTERIOR	AÑO ACTUAL				EJERCIDO ACUMULADO DESDE EL INICIO DEL PROGRAMA O PROYECTO HASTA EL MES QUE SE REPORTA
		ORIGINAL	MODIFICADO	ACUMULADO AL MES PROGRAMADO O RESERVRADO	REALIZADO				ORIGINAL ASIGNADO	MODIFICADO	ACUMULADO AL MES PROGRAMADO O RESERVRADO	EJERCIDO	
0506AYB0002	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10000.0	0.0	10000.0	10000.0	10000.0	0.0	0.0
		0.0							0.0				
		0.0							0.0				
		0.0							0.0				
		0.0							0.0				
0506AYB0003	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	9000.0	0.0	9000.0	9000.0	1880.0	0.0	0.0
		0.0							0.0				
		0.0							0.0				
		0.0							0.0				
		0.0							0.0				
0506AYB0004	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	3.4	7000.0	0.0	7000.0	7000.0	239.0	0.0	239.0
		0.0							0.0				
		0.0							0.0				
		0.0							0.0				
		0.0							0.0				
		0.0							0.0				
0506AYB0005	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10000.0	0.0	10000.0	10000.0	10000.0	0.0	0.0
		0.0							0.0				
		0.0							0.0				
		0.0							0.0				
		0.0							0.0				
		0.0							0.0				
0506AYB0006	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1500.0	1500.0	0.0	0.0
		0.0							0.0				
		0.0							0.0				
		0.0							0.0				
		0.0							0.0				
0506AYB0007	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	8800.0	230.0	8800.0	8800.0	2618.6	0.0	0.0
		0.0							0.0				
		0.0							0.0				
		0.0							0.0				
		0.0							0.0				
0506AYB0008	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	7000.0	0.0	7000.0	7000.0	5281.4	0.0	0.0
		0.0							0.0				
		0.0							0.0				
		0.0							0.0				
		0.0							0.0				
0506AYB0009	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	7000.0	0.0	7000.0	5000.0	3500.0	0.0	0.0
		0.0							0.0				
		0.0							0.0				
		0.0							0.0				
		0.0							0.0				
		0.0							0.0				
T O T A L							58800.0	230.0	58800.0	58300.0	35019.0	0.0	239.0

SEGUNDA VERSION INFORMACION DEFINITIVA

NOTA:

EL MONTO RESERVRADO EN LA COLUMNA (EJERCIDO ACUMULADO HASTA EL AÑO ANTERIOR) POR 230.0 MILES DE PESOS, CORRESPONDE A PRESUPUESTO NO EJERCIDO DEL AÑO PROXIMO PASADO, YA QUE EL PROCESO DE ADJUDICACION PARA LA ELABORACION DEL PROYECTO EJECUTIVO, SE LLEVO A CABO POR INVITACION A CARGO MENOS DESE PROCESADOR, DECLARANDOSE DESISTIDA Y NO SE VOLVIO A CONVOCAR, PUES FINALIZO EL EJERCICIO FISCAL.

SE REPORTA EL PRESUPUESTO AUTORIZADO, DE CONFORMIDAD CON LOS OFICIOS N.312-A-1-0046 Y 312-A-001839, ATRAVES DE LOS CUALES LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO COMUNICA EL PRESUPUESTO 2006 A LA COMISION NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS INDIGENAS;ASI COMO LOS PULIOS DE ADECUACION PRESUPUESTAL N. 2006-6-AYB-2, 2006-6-AYB-3, 2006-6-AYB-11, 2006-6-AYB-111, 2006-6-AYB-114, 2006-6-AYB-122, 2006-6-AYB-128, 2006-6-AYB-130 Y 2006-6-AYB-142, 2006-6-AYB174, 2006-6-AYB-175, 2006-6-AYB-186, 2006-6-AYB-192, 2006-6-AYB-211, 2006-6-AYB-258, 2006-6-AYB-266, 2006-6-AYB-277, 2006-6-AYB-301, 2006-6-AYB-301, 2006-6-AYB-304 Y 2006-6-AYB-311, 2006-6-AYB-355, 2006-6-AYB-362, 2006-6-AYB-373, 2006-6-AYB-401, 2006-6-AYB-405, 2006-6-AYB-406, 2006-6-AYB-407, Y 2006-6-AYB-435.

ANEXOS

GERENCIAL (LPIAIG), LA INFORMACION CONTENIDA EN ESTE FORMATO NO
ES RESERVADA NI CONFIDENCIAL.

RESPONSABLE DE LA INFORMACION
LETICIA GUERRERO HERNANDEZ
SUBDIRECCION DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO
PRESUPUESTO AUTORIZADO
TEL. 91-83-21-00 EXT. 7359

RESPONSABLE DE LA INFORMACION
C.P. JOSE LUIS SAPIA HERRERA
DIRECCION DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO
PRESUPUESTO EJECUTIVO
TEL. 91-83-21-00 EXT. 7929

Anexo 8

E2

**SEGUIMIENTO FINANCIERO,
FLUJO DE EFECTIVO Y
DEVENGADO PARA ENTIDADES
PARAESTATALES**

CONCEPTOS	DEBERADO NO CUBRADO P NO CUBRADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	PRESUPUESTO ANAL. AUTORIZADO		DEL MES ANTERIOR DEFINITIVO REAL		EN EL MES	
		ORIGINAL	MODIFICADO	EJERCIDO PAGADO	ACUMULADO EJERCIDO PAGADO	PROGRAMADO ORIGINAL O MODIFICADO	EJERCIDO PAGADO
SUMA DE INGRESOS	-23041.0	5375968.3	5637964.8	110636.2	2213902.4	432471.4	25269.0
COMIENZOS Y CAPITAL	0.0	0.0	3763.5	222.2	1263.0	0.0	82.1
VENTA NECA DE BIENES Y SERVICIOS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
VENTA DE BIENES	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
INTEGRA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
INTEGRA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
VENTA DE SERVICIOS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
INTEGRA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
INTEGRA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
(-)-INGRESOS A LA FEDERACION	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ORDINARIOS A LA TESORO	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
EXTRACORRIENTES A LA TESORO	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
COORDINACION FISCAL	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
INGRESOS DIVERSOS	0.0	0.0	3763.5	222.2	1263.0	0.0	82.1
PRODUCTOS FINANCIEROS	0.0	0.0	86.8	20.4	88.6	0.0	18.2
DONACIONES	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
PROYECTOS ESPECIALES	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
OTROS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
REDESARROLLO DE SEGUROS	0.0	0.0	603.7	126.7	606.1	0.0	45.2
OTROS	0.0	0.0	3071.0	74.8	348.3	0.0	17.9
VENTA DE EMISIONES	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
DE ACTIVOS FIJOS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
DE ACTIVOS FINANCIEROS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
RECURSOS SEPOS DEL GOBIERNO FEDERAL	-23041.0	5375968.3	5633420.3	110414.1	2212239.4	-432471.4	25186.9
SUBSIDIOS Y TRANSFERENCIAS DEL GOBIERNO FED.	0.0	5375968.3	5633420.3	110414.1	2235288.4	-432471.4	25186.9
SUBSIDIOS	0.0	4270869.7	4467055.5	0.0	1541845.6	-340123.8	0.0
COMIENZOS	0.0	4270869.7	4467055.5	0.0	1541845.6	-340123.8	0.0
CAPITAL	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
TRANSFERENCIAS	0.0	1105898.6	1167145.8	110414.1	493434.8	92347.6	25186.9
COMIENZOS	0.0	1047098.6	1108845.8	103044.8	478896.0	87437.4	24716.9
SERVICIOS PERSONALES	0.0	468357.5	559747.0	95283.2	213814.8	48191.4	24716.9
OTROS	0.0	578541.1	558898.8	52761.2	464538.2	39246.2	0.0
DE INVERSION FISICA	0.0	58800.0	58300.0	7369.2	14538.8	4910.0	470.0
TRANSF. PARA EL PAGO DE INT.COMISIONES Y GTO	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
TRANSFERENCIAS PARA INVERSION FINANCIERA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
TRANSFERENCIAS PARA AMORTIZACION DE PASIVOS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
APORTES DEL RANCO (NETO)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
(-)-MEDICIONES AL PRESUPUESTO	23041.0	0.0	0.0	0.0	23041.0	0.0	0.0
SUMA DE DEBEROS	854227.9	5375968.3	5637964.8	79998.2	1612925.0	-432471.4	230408.1
GASTO CORRIENTE	899156.1	5317168.3	5577939.8	887684.0	1588728.0	-427561.4	265632.1
SERVICIOS PERSONALES	10137.0	498357.5	555747.0	37849.8	272751.7	48191.5	53866.2
SEJILLOS Y SALARIOS	3610.3	172888.0	271106.7	13959.5	84632.3	22537.7	19966.9
GASTOS DE PREVISION SOCIAL	1858.6	51831.9	53478.3	4206.2	16241.0	4506.7	4463.7
OTROS	4668.1	215237.6	231162.0	19683.5	71878.4	21147.1	29435.5
MATERIALES Y SUMINISTROS	2040.3	78263.5	72654.7	5474.8	19036.3	6402.2	5544.1
INTERNO	2040.3	78263.5	72654.7	5474.8	19036.3	6402.2	5544.1
MEDICINAS, PRODUCTOS Y SUMINISTROS MEDICOS	0.0	538.2	494.1	15.4	60.8	48.4	19.9
OTROS	2040.3	77725.3	72160.6	5459.4	18975.5	6353.8	5524.3
EXTERNO	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
MEDICINAS, PRODUCTOS Y SUMINISTROS MEDICOS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
OTROS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
SERVICIOS GENERALES	25417.2	233267.5	279124.1	23031.2	97886.9	21188.8	24716.9
ADQUISICION DE ENERGIA	2519.9	13517.3	16126.7	1589.7	7912.1	1013.8	1390.7
FLUJOS	0.0	211.1	913.1	57.5	302.5	56.1	134.1
CONSERVACION Y MANTENIMIENTO	67.4	24795.3	25856.0	1736.8	7021.2	2452.3	2050.1
SERVICIOS TENDIDOS PAGADOS A USUARIOS	0.0	15190.3	13338.3	1200.1	1567.7	1500.7	947.3
SEGUROS	352.3	4675.8	5074.2	22.5	5199.8	0.0	0.0
INVERSIONES DIRECTAS	52.6	10874.6	14734.6	4985.4	7372.1	644.5	891.2
OTROS	2245.0	21210.7	20300.7	13938.2	60521.5	15519.4	19355.3
PREVISIONES Y JUBILACIONES	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
OTRAS ERUGACIONES	86156.6	4437279.8	4670413.8	821325.2	1699053.1	351778.9	181444.6
BIENES	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
AYUDA ACTIV.CULT. DEPORT. Y AYUDA EXTRAORD.	1490.0	15211.2	88496.3	4569.5	14918.5	4661.7	4392.9
PAGO DE UTILIDADES	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
OTRAS	86007.6	4385167.4	4581917.5	816755.7	1684134.6	347117.2	17705.1
COSTO FINANCIERO	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
INTERNO	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
EXTERNO	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
INVERSION FISICA	14745.6	38800.0	60025.0	187.0	146001.5	0910.0	823.1
BIENES MUEBLES E IMPRESOS	11079.7	34000.0	33500.0	0.0	13319.7	3500.0	0.0
OTRAS MUEBLES	1665.9	24000.0	26525.0	187.0	1281.8	1410.0	823.3
MANTENIMIENTO	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
OTRAS INVERSIONES	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
INVERSION FINANCIERA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ORGANIZACION DE CREDITO	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

ANEXOS

SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACION
SEGUIMIENTO FINANCIERO, FLUJO DE EFECTIVO Y DEVENGADO PARA ENTIDADES PARAESTATALES
30625 COMISION NAL PARA EL DESARROLLO D
(MILES DE PESOS)

Fecha: 26/09/2006
Ejercicio: 2006 Periodo: 6

E02 Ver. Fto. : 9
Periodicidad: Mensual Sector: 30
Ver. Inf.: I F. env: No T.

CONCEPTOS	DEVENGADO NO COBRADO Y NO PAGADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	PRESUPUESTO ANUAL AUTORIZADO		DEL MES ANTERIOR DEFINITIVO REAL		E N E L M E S	
		ORIGINAL	MODIFICADO	EJERCIDO PAGADO	ACUMULADO EJERCIDO PAGADO	PROGRAMADO ORIGINAL O MODIFICADO	EJERCIDO PAGADO
ADQUISICION DE VALORES	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
APORTACIONES A FIDEICOMISOS Y MANDATOS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
OTROS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
OPERACIONES AJENAS NETAS	-59673.8	0.0	0.0	-128773.4	-390403.5	0.0	-36007.3
POR CUENTA DE TERCEROS	-59673.8	0.0	0.0	-1460.7	45591.4	0.0	-6168.2
GASTO	0.0	0.0	0.0	13674.6	119884.5	0.0	14830.7
INGRESO	59673.8	0.0	0.0	15135.3	74293.1	0.0	20998.9
RECUPERABLES	0.0	0.0	0.0	-127312.7	-435994.9	0.0	-29839.1
GASTO	0.0	0.0	0.0	266.4	20119.4	0.0	358.0
INGRESO	0.0	0.0	0.0	127579.1	456114.3	0.0	30197.1
GASTO PROGRAMABLE	854227.9	5375968.3	5637964.8	759098.5	1612925.0	432471.4	230448.1
BALANCE DE OPERACION		-5375968.3	-5634201.3	-758876.4	-1611662.0	-432471.4	-230366.0
BALANCE PRIMARIO		0.0	0.0	-648462.3	600577.4	0.0	-205179.1
BALANCE ANTES DE TRANSFERENCIAS Y SUBSIDIOS		-5375968.3	-5634201.3	-758876.4	-1611662.0	-432471.4	-230366.0
BALANCE FINANCIERO		0.0	0.0	-648462.3	600577.4	0.0	-205179.1
FINANCIAMIENTO TOTAL NETO		0.0	0.0	648462.3	-600577.4	0.0	205179.1
ENDEUDAMIENTO NETO TOTAL		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ENDEUDAMIENTO INTERNO NETO		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
COLOCACION		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
AMORTIZACION		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ENDEUDAMIENTO EXTERNO NETO		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
COLOCACION		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
AMORTIZACION		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
VARIACION DE DISPONIBILIDADES		0.0	0.0	460342.0	-658420.5	0.0	351730.8
SALDO INICIAL		0.0	0.0	1848667.8	729905.3	0.0	1388325.8
DISPONIBILIDAD INTERNA		0.0	0.0	1848667.8	729905.3	0.0	1388325.8
MONEDA NACIONAL				1848667.8	729905.3		1388325.8
MONEDA EXTRANJERA				0.0	0.0		0.0
DISPONIBILIDAD EXTERNA				0.0	0.0		0.0
SALDO FINAL		0.0	0.0	1388325.8	1388325.8	0.0	1036595.0
DISPONIBILIDAD INTERNA		0.0	0.0	1388325.8	1388325.8	0.0	1036595.0
MONEDA NACIONAL				1388325.8	1388325.8		1036595.0
MONEDA EXTRANJERA				0.0	0.0		0.0
DISPONIBILIDAD EXTERNA				0.0	0.0		0.0
GANANCIA(+) O PERDIDA(-) CAMBIARIA				0.0	0.0		0.0
OPERACIONES EN TRANSITO				-188120.3	-57843.1		146551.7
DISCREPANCIA ESTADISTICA		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACION
SEGUIMIENTO FINANCIERO, FLUJO DE EFECTIVO Y DEVENGADO PARA ENTIDADES PARASTATALES
30625 COMISION NAL PARA EL DESARROLLO D

EQ2 Ver. Pto.: 9
Periodicidad: Mensual Sector: 30
Ver. Inf.: I F. ervi No T.

Ejercicio: 2006 Fecha: 26/09/2006
Periodo: 6

CONCEPTOS	ACUMULADO AL MES				DEVENGADO NO COBRADO Y NO PAGADO EJERCICIO ACTUAL
	PROGRAMADO ORIGINAL C MODIFICADO	EJERCIDO PAGADO			
		EJERCICIOS ANTERIORES	EJERCICIO ACTUAL	TOTAL	
SUMA DE INGRESOS	3239232.9	-23041.0	2261812.4	2238771.4	0.0
CORRIENTES Y CAPITAL	3763.5	0.0	1345.1	1345.1	0.0
VENTA NETA DE BIENES Y SERVICIOS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
VENTA DE BIENES	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
INTERNA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
EXTERNA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
VENTA DE SERVICIOS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
INTERNA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
EXTERNA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
(-)ENTREROS A LA FEDERACION	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ORDINARIOS A LA TESORO	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
EXTRAORDINARIOS A LA TESORO	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
COORDINACION FISCAL	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
INGRESOS DIVERSOS	3763.5	0.0	1345.1	1345.1	0.0
PRODUCTOS FINANCIEROS	86.8	0.0	106.9	106.9	0.0
DONACIONES	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
PROYECTOS ESPECIALES	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
OTROS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
RECUPERACION DE SEGUROS	603.7	0.0	872.0	872.0	0.0
OTROS	3073.0	0.0	366.2	366.2	0.0
VENTA DE INVERSIONES	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
DE ACTIVOS FIJOS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
DE ACTIVOS FINANCIEROS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
RECURSOS NETOS DEL GOBIERNO FEDERAL	3235469.4	-23041.0	2260467.3	2237426.3	0.0
SUBSIDIOS Y TRANSFERENCIAS DEL GOBIERNO FED.	3235469.4	0.0	2260467.3	2260467.3	0.0
SUBSIDIOS	2621646.0	0.0	1741845.6	1741845.6	0.0
CORRIENTES	2621646.0	0.0	1741845.6	1741845.6	0.0
CAPITAL	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
TRANSFERENCIAS	613823.4	0.0	518621.7	518621.7	0.0
CORRIENTES	578804.4	0.0	503612.9	503612.9	0.0
SERVICIOS PERSONALES	264526.7	0.0	238531.7	238531.7	0.0
OTROS	314277.7	0.0	265081.2	265081.2	0.0
DE INVERSION FISICA	35019.0	0.0	15008.8	15008.8	0.0
TRANSF. PARA EL PAGO DE INT.COMISIONES Y GIO	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
TRANSFERENCIAS PARA INVERSION FINANCIERA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
TRANSFERENCIAS PARA AMORTIZACION DE PASIVOS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
APOYOS DEL RAMO (NETO)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
(-)REINTEGROS AL PRESUPUESTO	0.0	23041.0	0.0	23041.0	0.0
SUMA DE EGRESOS	3239232.9	83732.1	1095581.0	1843373.1	24869.7
GASTO CORRIENTE	3202489.9	882736.2	1371623.9	2254360.1	45883.8
SERVICIOS PERSONALES	264526.7	357.0	223045.9	226617.9	19099.2
SUELDOS Y SALARIOS	133024.1	1002.0	183596.3	104599.2	16620.0
GASTOS DE PREVISION SOCIAL	26438.1	1858.6	8846.1	20704.7	1997.4
OTROS	105064.5	710.5	180603.5	101314.0	481.8
MATERIALES Y SUMINISTROS	39872.2	2040.3	22540.1	24580.4	133.5
INTERNO	39872.2	2040.3	22540.1	24580.4	133.5
MEDICINAS, PRODUCTOS Y SUMINISTROS MEDICOS	225.4	0.0	80.6	80.6	0.0
OTROS	39646.8	2040.3	22459.5	24499.8	133.5
EXTERNO	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
MEDICINAS, PRODUCTOS Y SUMINISTROS MEDICOS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
OTROS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
SERVICIOS GENERALES	167869.0	25339.4	97324.4	122663.8	616.6
ADQUISICION DE ENERGIA	9354.0	2519.9	6782.2	9302.1	9.3
FLIETES	452.2	0.0	436.8	436.8	0.0
CONSERVACION Y MANTENIMIENTO	15044.3	65.3	9011.0	3076.3	10.2
SERVICIOS TECNICOS PAGADOS A TERCEROS	9310.1	0.0	4505.2	2505.2	42.0
SEGUROS	4875.0	336.3	4867.3	5203.6	0.0
IMPUESTOS DIRECTOS	10196.9	52.6	8210.7	8263.3	186.6
OTROS	118634.5	2236.3	65511.2	87876.5	368.5
EMISIONES Y JUBILACIONES	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
OTRAS EROGACIONES	2730221.0	851784.5	1028713.5	1880498.0	26034.5
BECAS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
APOYO ACTV.CULTV.DEPORT.Y AYUDA EXTRAORD.	51877.2	1489.8	17821.5	19311.3	101.1
PAGO DE UTILIDADES	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
OTRAS	2678343.8	850294.7	1010892.0	1861186.7	25933.4
COSTO FINANCIERO	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
INTERNO	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
EXTERNO	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
INVERSION FISICA	36744.0	14729.7	694.1	15423.8	0.0
BIENES MUEBLES E INMUEBLES	25239.0	13079.0	239.0	13318.7	0.0
OBRAS PUBLICAS	11505.0	1650.0	455.1	2105.1	0.0
MANTENIMIENTO	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
OTRAS EROGACIONES	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
INVERSION FINANCIERA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ORGANIZACION DE CREDITO	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

ANEXOS

SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACION
SEGUIMIENTO FINANCIERO, FLUJO DE EFECTIVO Y DEVENGADO PARA ENTIDADES PARAESTATALES
30625 COMISION NAL PARA EL DESARROLLO D
(MILES DE PESOS)

E02 Ver. Pto. : 9
Periodicidad: Mensual Sector: 30
Ver. Inf.: 1 F. env: No T.

Ejercicio: 2006 Fecha: 26/09/2006
Periodo: 6

CONCEPTOS	ACUMULADO AL MES				DEVENGADO NO COBRADO Y NO PAGADO EJERCICIO ACTUAL
	PROGRAMADO ORIGINAL O MODIFICADO	EJERCICIO PAGADO			
		EJERCICIOS ANTERIORES	EJERCICIO ACTUAL	TOTAL	
ADQUISICION DE VALORES	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
APORTACIONES A FIDELIOMIOS Y MANDATOS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
OTROS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
OPERACIONES AJENAS NETAS	0.0	-59673.8	-366737.0	-426410.8	-21014.1
POR CUENTA DE TERCEROS	0.0	-59673.8	99097.0	39423.2	-21014.1
GASTO	0.0	0.0	134715.2	134715.2	0.0
INGRESO	0.0	59673.8	35618.2	95292.0	21014.1
RECUPERABLES	0.0	0.0	-465834.0	-465834.0	0.0
GASTO	0.0	0.0	20477.4	20477.4	0.0
INGRESO	0.0	0.0	486311.4	486311.4	0.0
GASTO PROGRAMABLE	3239232.9	837792.1	1005581.0	1843373.1	24869.7
BALANCE DE OPERACION	-3235469.4			-1842028.0	
BALANCE FINANCIERO	0.0			395398.3	
BALANCE ANTES DE TRANSFERENCIAS Y SUBSIDIOS	-3235469.4			-1842028.0	
BALANCE FINANCIERO	0.0			395398.3	
FINANCIAMIENTO TOTAL NETO	0.0			-395398.3	
ENDEUDAMIENTO NETO TOTAL	0.0			0.0	
ENDEUDAMIENTO INTERNO NETO	0.0			0.0	
COLOCACION	0.0			0.0	
AMORTIZACION	0.0			0.0	
ENDEUDAMIENTO EXTERNO NETO	0.0			0.0	
COLOCACION	0.0			0.0	
AMORTIZACION	0.0			0.0	
VARIACION DE DISPONIBILIDADES	0.0			-306689.7	
SALDO INICIAL	0.0			729905.3	
DISPONIBILIDAD INTERNA	0.0			729905.3	
MONEDA NACIONAL				0.0	
MONEDA EXTRANJERA				0.0	
DISPONIBILIDAD EXTERNA				1036595.0	
SALDO FINAL	0.0			1036595.0	
DISPONIBILIDAD INTERNA	0.0			1036595.0	
MONEDA NACIONAL				0.0	
MONEDA EXTRANJERA				0.0	
DISPONIBILIDAD EXTERNA				0.0	
GANANCIA (+) O PERDIDA (-) CAMBIARIA				0.0	
OPERACIONES EN TRANSITO				88708.6	
DISCREPANCIA ESTADISTICA	0.0			0.0	

DE CONFORMIDAD CON LO ESTIPULADO EN LOS ARTICULOS 13,14 Y 18, DE
LPTAIPG, LA INFORMACION CONTENIDA EN ESTE FORMARIO NO ES RESERVADA NI
CONFIDENCIAL.

RESPONSABLES DE LA INFORMACION

C.P. JUAN DE DIOS CIGARRON ARIAS
TEL. 91-83-21-00 EXT. 7929
CORREO ELECTRONICO:
conta**@odi.gob.mx

INFORMACION: SEGUNDA DEFINITIVA

NOTA:

-SE REPORTA EL PRESUPUESTO AUTORIZADO, DE CONFORMIDAD CON LOS OFICIOS
NO. 312-A-1-0046 Y 312-A-001839, A TRAVES DE LOS CUALES LA
SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO COMUNICA EL PRESUPUESTO 2006
A LA COMISION NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS INDIGENAS,
ASI COMO LOS FOLIOS DE ADECUACION: 2006-6-AYB-2, 2006-6-AYB-4,
2006-6-AYB-11, 2006-6-AYB-111, 2006-6-AYB-114, 2006-6-AYB-122,
2006-6-AYB-128, 2006-6-AYB-130 Y 2006-6-AYB142, 2006-6-AYB-174,
2006-6-AYB-175, 2006-6-AYB-186, 2006-6-AYB-192 Y 2006-6-AYB-211,
2006-6-AYB-258, 2006-6-AYB-266, 2006-6-AYB277, 2006-6-AYB301,
2006-6-AYB304, 2006-6-AYB311, 2006-6-AYB-355, 2006-6-AYB-362,
2006-6-AYB-373, 2006-6-AYB-401, 2006-6-AYB-405, 2006-6-AYB-407,
2006-6-AYB-409 Y 2006-6-AYB-435.

COLUMNA 7:

RECURSOS NETOS DEL GOBIERNO FEDERAL:

EN EL REGLON DE 27 SUBSIDIOS SE PRESENTA EN CEROS A CONSECUENCIA DE
LAS REDUCCIONES LIQUIDAS APLICADAS A LA COMISION.

Anexo 9

E3

**VARIACIONES EN EL FLUJO DE
EFECTIVO, DEL MES CONTRA
PROGRAMA ORIGINAL**

E03 Ver. Pro.: J
 Periodicidad: Mensual Sector: 30
 Ver. Inf.: 1 F. emi: No T.

SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACION
 VARIACIONES EN EL FLUJO DE EFECTIVO, DEL MES CONTRA PROGRAMA ORIGINAL
 30625 COMISION NAL PARA EL DESARROLLO D
 (MILES DE PESOS)

Fecha: 26/09/2006
 Ejercicio: 2006 Periodo: 6

CONCEPTO	PROGRAMA ORIGINAL	EJERCIDO	VARIACION CON PROGRAMA ORIGINAL		
			ABSOLUTA	RELATIVA	EXPLICACION
			0.0		
			0.0		
			0.0		
INGRESOS PROPIOS		82.1	82.1		
VENTA NETA DE BIENES Y SERVICIOS			0.0		
CUOTAS Y APORTACIONES A LA SEGURIDAD SOCIAL			0.0		
OTROS INGRESOS		82.1	82.1		LA VARIACION RESPECTO AL PROGRAMA ORIGINAL CORRESPONDE A LOS INGRESOS GENERADOS EN EL MES POR INTERESES DE INGRESOS PROPIOS, ASI COMO DE LICITACION DE BIENES.
			0.0		
RECURSOS NETOS DEL GOBIERNO FEDERAL	437281.2	25186.9	-412094.3	-94.2	
SUBSIDIOS NETOS	353108.7	0.0	-353108.7	-100.0	LA VARIACION SE DERIVA DE LA REDUCCION LIQUIDA QUE SE AFECTUO A LA COMISION A FAVOR DE LA COMISION DEL AGUA.
			0.0		
TRANSFERENCIAS NETAS	86172.5	25186.9	-58985.6	-70.1	
GASTO PROGRAMABLE	437281.2	230448.1	-206833.1	-47.3	
SERVICIOS PERSONALES	40801.3	53866.2	13064.9	32.0	LA VARIACION CON RESPECTO AL PROGRAMA MODIFICADO SE DERIVA A QUE EN EL PRESENTE MES SE OCURSO AL PERSONAL LA RETRIBUCION Y EL PAGO DE LA SALA VACACIONAL.
			0.0		
MATERIALES Y SUMINISTROS	6532.6	5544.1	-988.5	-15.1	
SERVICIOS GENERALES	21808.4	24776.9	2968.5	13.6	LA VARIACION SE DERIVA A QUE SE EROGO EN UNA MAYOR CANTIDAD EN MATERIAL DE APOYO INFORMATICO, REPARC. ACC. Y HERRAMIENTAS, ASI COMO MANTEN. AL. PARA EQUIPO DE COMPUTO.
			0.0		
PENSIONES Y JUBILACIONES			0.0		
OTRAS ERGACIONES	363228.9	181444.9	-181784.0	-50.0	
INVERSION FISICA	4910.0	823.3	-4086.7	-83.2	
INVERSION FINANCIERA			0.0		
OPERACIONES AJENAS NETAS	0.0	-36007.3	-36007.3		CORRESPONDE A IMPUESTOS Y CUOTAS RETENIDAS AL PERSONAL POR CUENTA DE TERCEROS, LOS CUALES SE PRESENTAN RETENIDOS, ASI COMO LOS ENTEROS A LA TESORO.
			0.0		
INGRESOS, COMISIONES Y GASTOS DE LA DEUDA			0.0		
BALANZOS:			0.0		
PRIMARIO		-205179.1	-205179.1	0.0	
SIN APOYOS DEL GOBIERNO FEDERAL	-437281.2	-230366.0	206915.2	-47.3	
FINANCIERO		-205179.1	-205179.1	0.0	
FINANCIAMIENTO			0.0		
ENDUDAMIENTO NETO			0.0		
VARIACION DE DISPONIBILIDADES		351730.8	351730.8		
DISCREPANCIA ESTADISTICA			0.0		
			0.0		
TOTAL					

DE CONFORMIDAD CON LO ESTIPULADO EN LOS ARTICULOS 13, 14 Y 15, DE LPTAING, LA INFORMACION CONTENIDA EN ESTE FORMATO NO ES RESERVADA NI CONFIDENCIAL.

RESPONSABLES DE LA INFORMACION

C. P. JORN DE DIOS CIGARRERA ANIAS
 SUBDIRECTOR DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
 TEL. 91-83-21-00 EXT. 7929
 CORREO ELECTRONICO:
 conta**cdi.gob.mx

INFORMACION: GEDUNA DEFINITIVA

NOTA:

-SE REPORTA EL PRESUPUESTO AUTORIZADO, DE CONFORMIDAD CON LOS OFICIOS NO. 312-A-1-0046 Y 312-A-001839, A TRAVES DE LOS CUALES LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO COMUNICA EL PRESUPUESTO 2006 A LA COMISION NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS INDIGENAS, ASI COMO LOS FOLIOS DE RECORDACION: 2006-6-AYB-2, 2006-6-AYB-4, 2006-6-AYB-11, 2006-6-AYB-111, 2006-6-AYB-114, 2006-6-AYB-122, 2006-6-AYB-128, 2006-6-AYB-130 Y 2006-6-AYB-142, 2006-6-AYB-174, 2006-6-AYB-175, 2006-6-AYB-186, 2006-6-AYB-192, 2006-6-AYB-211, 2006-6-AYB-258, 2006-6-AYB-266, 2006-6-AYB-277, 2006-6-AYB-301, 2006-6-AYB-304, 2006-6-AYB-311, 2006-6-AYB-355, 2006-6-AYB-362, 2006-6-AYB-373, 2006-6-AYB-401, 2006-6-AYB-405, 2006-6-AYB-407, 2006-6-AYB-409 Y 2006-6-AYB-435.

Anexo 10

E4

**VARIACIONES EN EL FLUJO DE
EFECTIVO, DEL MES CONTRA
PROGRAMA MODIFICADO**

EDM Ver. Pto.: 3
 Periodicidad: Mensual Sector: 30
 Ver. Inf.: 1 F. env: No 7.

SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACION
 VARIACIONES EN EL FLUJO DE EFECTIVO, DEL MES CONTRA PROGRAMA MODIFICADO
 30625 COMISION NAL PARA EL DESARROLLO D
 (MILES DE PESOS)

Fecha: 26/09/2006
 Ejercicio: 2006 Periodo: 6

CONCEPTO	PROGRAMA MODIFICADO	EJERCIDO	VARIACION CON PROGRAMA MODIFICADO		
			ABSOLUTA	RELATIVA	EXPLICACION
			0.0		
INGRESOS PROPIOS		82.1	82.1		
VENTA NETA DE BIENES Y SERVICIOS			0.0		
CUOTAS Y APORTACIONES A LA SEGURIDAD SOCIAL			0.0		
OTROS INGRESOS		82.1	82.1		LA VARIACION CON RESPECTO AL PROGRAMA ORIGINAL CORRESPONDE A LOS INGRESOS GENERADOS EN EL MES, POR INTERESES DE INGRESOS PROPIOS, ASI COMO DE LICITACION DE BIENES.
			0.0		
RECURSOS NETOS DEL GOBIERNO FEDERAL	432471.4	25186.9	-407284.5	-94.2	
SUBSIDIOS NETOS	340123.8	0.0	-340123.8	-100.0	LA VARIACION SE DERIVA DE LA APLICACION DE LOS FOLIOS, ASI COMO LAS AFECTACIONES PRESUPUESTALES.
			0.0		
TRANSFERENCIAS NETAS	92347.6	25186.9	-67160.7	-72.7	
GASTO PROGRAMABLE	452471.4	230448.1	-202023.3	-46.7	
SERVICIOS PERSONALES	48191.5	53866.2	5674.7	11.8	LA VARIACION CON EL PROGRAMA ORIGINAL SE DERIVA A UNA MAYOR EROGACION EN MATERIAL DE APOYO INFORMATICO, REPAQC, ACC. Y HERRAMIENTAS, ASI COMO PARA REPAQC, ACC PARA EQUIPO DE COMPUTO.
			0.0		
MATERIALES Y SUMINISTROS	6402.2	5544.1	-858.1	-13.2	
SERVICIOS GENERALES	21188.8	24776.9	3588.1	16.9	
PENSIONES Y JUBILACIONES			0.0		
OTRAS EROGACIONES	351778.9	181444.9	-170334.0	-48.4	
INVERSION FISICA	4910.0	823.3	-4086.7	-83.2	
INVERSION FINANCIERA			0.0		
OPERACIONES AJENAS NETAS		-36007.3	-36007.3		CORRESPONDE A IMPUESTOS Y CUOTAS RETENIDAS AL PERSONAL POR CUENTA DE TERCEROS, LOS CUALES SE PRESENTAN NETEADOS, ASI COMO LOS ENTREGOS A LA TESORERIA DE LA FEDERACION.
			0.0		
INTERESES, COMISIONES Y GASTOS DE LA DEUDA			0.0		
REANEXES:			0.0		
PRIVATIZ:			0.0		
SIN APOYO DEL GOBIERNO FEDERAL	-432471.4	-205179.1	-205179.1	-46.7	
FINANCIERO		-230566.0	202105.4		
FINANCIAMIENTO		-205179.1	-205179.1		
FINANCIAMIENTO NETO		0.0	0.0		
ENERGAMIENTO NETO			0.0		
VARIACION DE DISPONIBILIDADES		351730.8	351730.8		
DISCREPANCIA ESTADISTICA			0.0		
			0.0		

TOTAL

DE CONFORMIDAD CON LO ESTIPULADO EN LOS ARTICULOS 13, 14 Y 18, DE LPTAIG, LA INFORMACION CONTENIDA EN ESTE PUNTO NO ES RESERVADA NI CONFIDENCIAL.

RESPONSABLES DE LA INFORMACION

C.P. JUAN DE DIOS CIGARRON ARIAS
 SUBDIRECTOR DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
 TEL. 91-83-21-00 EXT. 7929
 CORREO ELECTRONICO:
 conta**cdi.gob.mx

INFORMACION: SEGUNDA DEFINITIVA

NOTA:

-SE REPORTA EL PRESUPUESTO AUTORIZADO, DE CONFORMIDAD CON LOS OFICIOS NO. 312-A-1-0046 Y 312-A-001839, A TRAVES DE LOS CUALES LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO COMUNICA EL PRESUPUESTO 2006 A LA COMISION NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS INDIGENAS, ASI COMO LOS FOLIOS DE ADJUNCIÓN: 2006-6-AVB-2, 2006-6-AVB-4, 2006-6-AVB-11, 2006-6-AVB-111, 2006-6-AVB-114, 2006-6-AVB-122, 2006-6-AVB-128, 2006-6-AVB-130 Y 2006-6-AVB142, 2006-6-AVB-174, 2006-6-AVB-175, 2006-6-AVB-186, 2006-6-AVB-192 Y 2006-6-AVB-211, 2006-6-AVB-258, 2006-6-AVB-266, 2006-6-AVB277, 2006-6-AVB301, 2006-6-AVB304, 2006-6-AVB311, 2006-6-AVB-355, 2006-6-AVB-362, 2006-6-AVB-373, 2006-6-AVB-401, 2006-6-AVB-405, 2006-6-AVB-407, 2006-6-AVB-409 Y 2006-6-AVB-435.

Anexo 11

E5

VARIACIÓN EN EL FLUJO DE EFECTIVO, DEL MES CONTRA AÑO ANTERIOR

SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACION
 VARIACION EN EL FLUJO DE EFECTIVO, DEL MES CONTRA AÑO ANTERIOR
 30625 COMISION NAL PARA EL DESARROLLO D
 (MILES DE PESOS)

E05 Ver. Pto.: 4
 Periodicidad: Mensual Sector: 30
 Ver. Inf.: 1 F. env: No T.

Fecha: 26/09/2006
 Ejercicio: 2006 Periodo: 6

CONCEPTO	AÑO ANTERIOR	AÑO ACTUAL	VARIACION CON OBSERVADO EL AÑO ANTERIOR	
			REAL	EXPLICACION
INGRESOS PROPIOS	84.6	82.1	-5.9	
VENTA NETA DE BIENES Y SERVICIOS				
CUOTAS Y APORTACIONES A LA SEGURIDAD SOCIAL				
OTROS INGRESOS	84.6	82.1	-5.9	
RECURSOS NETOS DEL GOBIERNO FEDERAL	256868.8	25186.9	-90.5	
SUBSIDIOS NETOS	149759.2	0.0	-100.0	LA VARIACION SE DERIVA DE LA REDUCCION LIQUIDA APLICADA A LA COMISION EN EL MES DE JUNIO.
TRANSFERENCIAS NETAS	107109.6	25186.9	-77.2	LA VARIACION RESPONDE A QUE SE LIBERARON MAYORES RECURSOS EN EL EJERCICIO ANTERIOR A LOS PROYECTOS DE APOYO A LA FUNC. PUB. Y BIEN GOB., SERVICIO APOYO ADMINISTRATIVO Y EN FOM. Y COOR. LAS POLITICAS PUB. INV.
GASTO PROGRAMABLE	1029.4	230448.1	21596.7	
SERVICIOS PERSONALES	35368.4	53866.2	47.6	LA VARIACION ES CONSECUENCIA DE QUE SE EROGO EN MAYOR CUANTIA EN HONORARIOS Y COMPENSACION GARANTIZADA.
MATERIALES Y SUMINISTROS	4719.0	5544.1	13.9	EN EL PRESENTE EJERCICIO SE ESTA EROGANDO EN MAYOR CUANTIA EN MATERIAL DE LIMPIEZA, UTILES DE OFICINA, COMBUSTIBLES, LUBRICANTES Y ADITIVOS, MEDICINAS Y PRODUCTOS FARMACEUTICOS, PRODUCTOS ALIMENTICIOS ASI COMO EN REFACCIONES Y ACCESORIOS.
SERVICIOS GENERALES	13226.0	24776.9	81.6	
PENSIONES Y JUBILACIONES				
OTRAS EROGACIONES	80053.6	181444.9	119.7	LA VARIACION CON EL EJERCICIO ANTERIOR SE DERIVA DE LO EROGADO EN SUBSIDIO A LA PRESTACION DE SERV. PUB. ASI COMO LO EJERCIDO EN EL FIDEICOMISO DEL CENTRO HISTORICO.
INVERSION FISICA	1106.5	823.3	-27.1	
INVERSION FINANCIERA	0.0			
OPERACIONES AJENAS NETAS	-133444.1	-36007.3	-73.8	LA VARIACION RESPONDE A QUE SE TUVIERON MAYORES EGRESOS POR CONCEPTO DE REINIEGROS.
INTERESES, COMISIONES Y GASTOS DE LA DEUDA				
BALANCES:				
PRIMARIO	255924.0	-205179.1	-177.7	
SIN APOYOS DEL GOBIERNO FEDERAL	-944.8	-230366.0	23531.0	
FINANCIERO	255924.0	-205179.1	-177.7	
FINANCIAMIENTO				
ENDEUDAMIENTO NETO				
VARIACION DE DISPONIBILIDADES	-254888.7	351730.8	-233.7	LA VARIACION SE DERIVA DE QUE EN ESTE EJERCICIO SE CUENTA CON UNA MAYOR DISPONIBILIDAD EN INSTITUCIONES FINANCIERAS AL FINAL DEL MES QUE SE REPORTA.
DISCREPANCIA ESTADISTICA				

TOTAL

DE CONFORMIDAD CON LO ESTIPULADO EN LOS ARTICULOS 13,14 Y 18, DE LPTAIPG, LA INFORMACION CONTENIDA EN ESTE FORMATO NO ES RESERVADA NI CONFIDENCIAL.

RESPONSABLES DE LA INFORMACION

C.P. JUAN DE DIOS CIGARRERA ARIAS
 TEL. 91-83-21-00 EXT. 7929
 CORREO ELECTRONICO:
 conta**cdi.gob.mx

INFORMACION: SEGUNDA DEFINITIVA.

Anexo 12

E6

DETALLE DE LOS DEPOSITOS O INVERSIONES EN MONEDA NACIONAL

ANEXOS

CONCEPTO	DISPONIBILIDAD FINANCIERA		ACTIVOS FIN.COM UN FIN ESPECIFICO	
	MONEDA NACIONAL	MONEDA EXTRANJERA	MONEDA NACIONAL	MONEDA EXTRANJERA
TOTAL (I+II+III+IV)	1036595.0		0.0	
I. EN EL PAIS EN MONEDA NACIONAL	1036595.0		0.0	
A. EN CAJA	1239.7		0.0	
B. DEPOSITOS A LA VISTA	735355.3		0.0	
CUENTAS DE CHEQUES	735355.3		0.0	
BANCA DE DESARROLLO	0.0		0.0	
BANCA PRIVADA	735355.3		0.0	
DEPOSITOS RET. EN DIAS PREESTABL.	0.0		0.0	
BANCA DE DESARROLLO	0.0		0.0	
BANCA PRIVADA	0.0		0.0	
C. DEPOSITOS A PLAZO	0.0		0.0	
BANCA DE DESARROLLO	0.0		0.0	
BANCA PRIVADA	0.0		0.0	
D. ACEPTACIONES BANCARIAS	0.0		0.0	
BANCA DE DESARROLLO	0.0		0.0	
BANCA PRIVADA	0.0		0.0	
E. VALORES GUBERNAMENTALES	0.0		0.0	
CETES DIRECTO	0.0		0.0	
CETES REPORTE	0.0		0.0	
BONDES DIRECTO	0.0		0.0	
BONDES REPORTE	0.0		0.0	
BONOS A TASA FIJA DIRECTO	0.0		0.0	
BONOS A TASA FIJA REPORTE	0.0		0.0	
UDIBONOS DIRECTO	0.0		0.0	
UDIBONOS REPORTE	0.0		0.0	
F. TESORERIA DE LA FEDERACION	0.0		0.0	
G. BANCO DE MEXICO	0.0		0.0	
H. BONOS	0.0		0.0	
BANCA DE DESARROLLO	0.0		0.0	
BANCA PRIVADA	0.0		0.0	
INSTITUCIONES NO BANCARIAS	0.0		0.0	
BONOS DE PROT. AL AHORRO BANCARIO	0.0		0.0	
BONOS DE REGULACION MONETARIA	0.0		0.0	
PAGS. DE INDEMNIZACION CARRETERA	0.0		0.0	
OTROS	0.0		0.0	
I. SOC. DE INVERSION DE RENTA FIJA	0.0		0.0	
BANCA PRIVADA	0.0		0.0	
VALORES GUBERNAMENTALES	0.0		0.0	
PAPEL BANCARIO	0.0		0.0	
MIXTO, NO ESPECIFICADO	0.0		0.0	
CASAS DE BOLSA	0.0		0.0	
VALORES GUBERNAMENTALES	0.0		0.0	
PAPEL BANCARIO	0.0		0.0	
MIXTO, NO ESPECIFICADO	0.0		0.0	
J. FIDEICOMISOS DE INVERSION	0.0		0.0	
BANCA DE DESARROLLO	0.0		0.0	
BANCA PRIVADA	0.0		0.0	
K. OTROS	300000.0		0.0	
II. EN EL PAIS EN MONEDA EXTRANJERA		0.0		0.0
A. EN CAJA		0.0		0.0
B. DEPOSITOS A LA VISTA		0.0		0.0
BANCA DE DESARROLLO		0.0		0.0
BANCA PRIVADA		0.0		0.0
C. DEPOSITOS A PLAZO		0.0		0.0
BANCA DE DESARROLLO		0.0		0.0
BANCA PRIVADA		0.0		0.0
D. BANCO DE MEXICO Y TESOFE		0.0		0.0
E. OTROS		0.0		0.0
III. EN EL EXTRANJERO		0.0		0.0
A. EN CAJA		0.0		0.0
B. DEPOSITOS A LA VISTA		0.0		0.0
BANCOS UBICADOS EN E.E.U.U.		0.0		0.0
OTROS BANCOS		0.0		0.0
C. DEPOSITOS A PLAZO		0.0		0.0
BANCOS UBICADOS EN E.E.U.U.		0.0		0.0
OTROS BANCOS		0.0		0.0
D. OTROS		0.0		0.0
IV. OTROS ACTIVOS FINANCIEROS			0.0	0.0
A. ACCIONES			0.0	0.0
B. APORTACIONES DE CAPITAL			0.0	0.0
C. CONCESION DE CREDITOS			0.0	0.0
D. OTROS			0.0	0.0
PARTIDA INFORMATIVA:				
RESERVA TECNICA	0.0	0.0	0.0	0.0
RECURSOS EN ADMINISTRACION	0.0	0.0	0.0	0.0
INGRESOS POR INTERESES	4876.9	0.0	0.0	0.0
POR RECURSOS PROPIOS	141.7	0.0	0.0	0.0

E06 Ver. Fto.: 9

Periodicidad: Mensual Sector: 30
Ver. inf.: 1 F. env: No T.

30625 COMISION NAL PARA EL DESARROLLO D
(MILES DE P.Y MILES DLLS)

Fecha: 27/09/2006
Ejercicio: 2006 Periodo: 6

SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACION
DISPONIBILIDADES FINANCIERAS Y OTROS ACTIVOS FINANCIEROS
30625 COMISION NAL. PARA EL DESARROLLO D
(MILES DE P.Y MILES DLS)

ED6 Ver. Pto.: 9
Periodicidad: Mensual Sector: 30
Ver. inf.: I F. env: No T.

Fecha: 27/09/2006
Ejercicio: 2006 Periodo: 6

CONCEPTO	DISPONIBILIDAD FINANCIERA		ACTIVOS FIN. CON UN FIN ESPECIFICO	
	MONEDA NACIONAL	MONEDA EXTRANJERA	MONEDA NACIONAL	MONEDA EXTRANJERA
POR RECURSOS FISCALES	4735.2	0.0	0.0	0.0
POR DONACIONES	0.0	0.0	0.0	0.0
POR SEP CONACYT	0.0	0.0	0.0	0.0
POR OTROS	0.0	0.0	0.0	0.0

CIFRAS PRELIMINARES
RESPONSABLE DE LA INFORMACION
C.P. JOSE LUIS TAPIA HERRERA
DIRECTOR DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO
TEL. 91-83-21-00 EXT. 7929 Y 7352
CORREO ELECTRONICO: conta@cdi.gob.mx

DE CONFORMIDAD CON LO ESTIPULADO EN LOS ARTICULOS 13, 14 Y 18 DE LA LFTIPG, LA INFORMACION CONTENIDA EN ESTE INSTRUCTIVO NO ES RESERVADA NI CONFIDENCIAL.

NOTAS:

K)OTROS.- CORRESPONDE A LO QUE SE TIENE INVERTIDO EN GRM FONDO DE INVERSION.

PARTIDAS INFORMATIVAS:
INGRESOS POR INTERESES: SE PRESENTA UN SALDO DE 141.7 MILES DE PESOS DE RECURSOS PROPIOS GENERADOS POR OTROS INGRESOS (INTERESES), LOS INTERESES GENERADOS POR RECURSOS FISCALES, SE ENTERARAN A LA TESORERIA DE LA FEDERACION LOS PRIMEROS 10 DIAS NATURALES DEL MES DE JULIO DEL 2006 DE CONFORMIDAD CON LA NORMATIVIDAD.