



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



FACULTAD DE ECONOMÍA

**EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS EN EL SECTOR  
PÚBLICO DESINCORPORADO EJEMPLO DE  
FUNCIONALIDAD, OPORTUNIDAD, EFICIENCIA Y  
EFICACIA**

**T E S I S**

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
**LICENCIADA EN ECONOMÍA**

P R E S E N T A:

**AGUILETA MENDOZA MARÍA VIRGINIA**

DIRECTOR DE TESIS:  
Dr. Benjamín García Páez



*Ciudad Universitaria, México D.F., Octubre de 2009*



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.

## ***DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS***

### ***DEDICATORIAS ESPECIALES:***

***A MIS PADRES:*** ESTHER Y JOAQUÍN:

CON TODO EL AMOR Y RESPETO POR HABERME DADO EL SER.

***A MI ESPOSO:*** JOEL FELIPE FLORES ANAYA;

ESPECIALMENTE, YA QUE SIN EL NO HUBIERA ENFRENTADO CADA RETO, COMO UNA MEJOR Y MAYOR OPORTUNIDAD PARA SER FELIZ DÍA CON DÍA.

***A MIS HIJOS:*** LUIS ENRIQUE, JOEL JOSUE Y DANIEL JOAQUÍN; MI NUERA Y NIETO: GISELA Y LUIS ALEJANDRO:

CON TODO EL AMOR Y LA OPORTUNA SABIDURÍA QUE LA VIDA ME HA DADO A TRAVES DE ELLOS.

***A MIS HERMANOS:*** DAGOBERTO, PATRICIA, RAUL Y GLORIA HOY SUS ESPOSOS E HIJOS:

POR HABERME HECHO SENTIR SIEMPRE ACOMPAÑADA

***A MIS AMIGAS:*** PILAR RIVERO, MARTHA ESCALANTE, ANGÉLICA MARTÍNEZ Y JOSEFINA ANAYA; POR HABER

COMPARTIDO GRANDES MOMENTOS Y DECISIONES EN MI PROYECTO DE VIDA.

### ***AGRADECIMIENTOS:***

***A MI TUTOR:*** DR. BENJAMÍN GARCÍA PÁEZ

POR HABERME ESCUCHADO, LEIDO Y ACOMPAÑADO CON LA EXPERIENCIA, TRANQUILIDAD Y PROFESIONALISMO QUE ESTA ACCION REQUIERE PARA SU REALIZACIÓN.

***A LOS MIEMBROS DE MI JURADO:*** MTRA. ELIZABETH GARCÍA GONZÁLEZ, LIC. ISRAEL MUCIÑO JARA, LIC. CARLOS HERNÁNDEZ BLANCO, LIC. OMAR BURGOS HERRERA.

POR SUS COMENTARIOS Y PRECISIONES EN ESTE TRABAJO.

## INDICE

INTRODUCCION.....	4
<b>PARTE I. EVOLUCION EN LAS TECNICAS DE DISEÑO Y PLANEACION DE LA FORMACION EN EL INCA RURAL.....</b>	<b>6</b>
I.1. BREVES ANTECEDENTES DEL INCA RURAL ANTES DEL (1973-2000).....	6
I.2. EL INCA RURAL (2000-2007) .....	8
I.3. CONCLUSIÓN.....	13
<b>PARTE II. MARCO CONCEPTUAL Y OPERACIONAL .....</b>	<b>14</b>
II.1. MARCO CONCEPTUAL .....	14
II.1.1. CONCEPTUALIZACIÓN GENÉRICA DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS.....	14
II.1.2. CONCEPTUALIZACIÓN ECONÓMICA.....	14
II.1.3 FUNCIONALIDAD ECONÓMICA.....	15
II.2. MARCO OPERACIONAL.....	19
II.2.1. OBJETIVO DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS .....	19
II.2.2. CATEGORÍAS Y NIVELES BÁSICOS QUE DEBE CONTENER EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS .....	20
II.2.2.1. FUNCIÓN .....	20
II.2.2.2 PROGRAMA .....	20
II.2.2.3 META.....	20
II.2.2.4 SUB-PROGRAMA .....	21
II.2.2.5 ACTIVIDADES.....	21
II.2.3 CICLO OPERATIVO (ELEMENTOS MÍNIMOS) .....	21
II.2.3.1 PROGRAMACIÓN .....	22
II.2.3.1.1. <i>Formulación</i> .....	22
II.2.3.1.2. <i>Asignación de Recursos</i> .....	23
II.2.3.1.3. <i>Aprobación</i> .....	24
II.2.3.2. EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS .....	24
II.2.3.3. EVALUACIÓN .....	25
II.2.4 CLASIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS .....	26
II.3. CONCLUSIÓN.....	27
<b>PARTE III. CASO DE ESTUDIO INCA RURAL-SAGARPA-PRODESCA 2007.....</b>	<b>28</b>
<b>III.3.1. DEFINICIONES BÁSICAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO INCA RURAL-SAGARPA-PRODESCA 2007. ....</b>	<b>28</b>
III.3.2 CICLO OPERATIVO DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS PRODESCA 2007 EN EL INCA RURAL .....	29
III.3.2.1 PROGRAMACIÓN .....	29
III.3.2.2. ASIGNACIÓN DE RECURSOS.....	35
III.3.2.3. APROBACIÓN .....	35
III.3.3. EJECUCIÓN, ADMINISTRACIÓN, CONTROL Y OPERACIÓN DEL PRODESCA 2007.....	37
III.3.4. EVALUACIÓN, LOGROS Y RESULTADOS DEL PRODESCA 2007. ....	39
III.3.5 CONCLUSIÓN.....	42
APÉNDICE III-A .....	44
<b>PARTE IV.- CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>45</b>
BIBLIOHEMEROGRAFIA .....	51

## INTRODUCCION

El objetivo del presente trabajo es exponer la vigencia y funcionalidad que la técnica de asignación, administración, control y operación del presupuesto por programas tiene en el sector público, así como demostrar que si se aplica con profesionalismo, responsabilidad, congruencia, consistencia y pertinencia, se convierte en un eficiente y eficaz sistema de administración de los recursos federales para lograr los resultados y metas propuestos y como todo ello repercute en la dinámica de desarrollo de nuestra economía.

Este trabajo se elaboró conforme al método inductivo, que va de lo general a lo particular, enmarcando en cada uno de los apartados, los principales conceptos y categorías, generales e individuales que considero importantes manejar a fin de ir conformando, los principales aspectos que competen en este tema tan importante y que muchas veces se deja de lado por considerarse simplemente operativo, cuando su análisis debe ser prioritario y de gran trascendencia para dirigir el desarrollo económico de nuestro país.

La selección de este tema y la forma como lo abordó, tiene su origen en la comprensión y responsabilidad práctica que como economista he desarrollado al administrar y operar el presupuesto por programas en el gobierno federal y particularmente en el Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades para el Sector Rural (INCA Rural).

Una importante consideración, en la aplicación de la técnica del presupuesto por programas, es el contar con los lineamientos, instrumentos, procedimiento y mecanismos institucionales de eficiencia y eficacia, de corto plazo, que permitirán establecer objetivos y metas, realistas en busca del crecimiento y desarrollo económico de nuestro país.

La investigación se reporta en cuatro grandes apartados, a través de los cuales se demuestra cómo la funcional y objetiva aplicación de esta técnica, conduce al logro de resultados que pueden ser evaluados, con la oportunidad y transparencia que este país requiere en este siglo XXI.

En la primera parte se describe la evolución del Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural (INCA Rural) sus antecedentes y situación durante los últimos 7 años. Su funcionalidad y oportunidad como un organismo público desincorporado de la Secretaría de Agricultura Ganadería Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), ha permanecido durante 35 años como una Institución de

Educación no Formal que se orienta al diseño y operación de técnicas, métodos, contenidos, de formación y evaluación con fines de acreditación para la población rural de nuestro país, en condiciones de trabajo, orientados al logro de resultados con valor de uso para la vida misma.

En la segunda parte se presenta el marco conceptual y operacional general del presupuesto por programas, que enuncian los principios, conceptos y categorías que enmarcan y dan cuenta sobre el uso y aplicación de esta técnica de manejo de los recursos federales. Así mismo se plantea cómo la profesional y responsable aplicación y administración de recursos federales, debería desarrollarse desde cualquier organismos publico federal.

La tercera parte expone un caso práctico del presupuesto por programas administrado y controlado por el INCA Rural en el ejercicio presupuestal 2007 (PRODESCA 2007) enmarcando, las técnicas, métodos, sistemas y procesos mediante los cuales se logra una eficiente y eficaz administración de estos recursos que permiten lograr objetivos y metas evaluables, incluso a nivel de costos promedio.

En la última parte, se sintetizan las conclusiones y recomendaciones que de este trabajo emanan, por su importancia y trascendencia. Así mismo se proponen el diseño e implementación de los instrumentos apropiados, para conducir cualquier administración del presupuesto público federal con la eficiencia y eficacia, que la técnica demanda.

Por ultimo es importante enmarcar que en mi desempeño profesional, todas las acciones de planeación, administración, operación y evaluación del presupuesto por programas y proyectos en el sector público y desincorporado, se han realizado con apego a los lineamientos y normas que rigen a los servidores públicos, por lo que las consideraciones y opiniones que formulo son de mi completa responsabilidad.

## **PARTE I. EVOLUCION EN LAS TECNICAS DE DISEÑO Y PLANEACION DE LA FORMACION EN EL INCA Rural.**

### **I.1. Breves antecedentes del INCA Rural antes del (1973-2000)**

El INCA Rural, (Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural A.C.) es una Asociación Civil constituida en noviembre de 1973, con carácter de empresa de participación estatal mayoritaria, sectorizada a la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).

Como organismo desincorporado del gobierno federal que tiene 35 años dedicado al diseño y desarrollo de métodos, contenidos, técnicas u acciones que permitan establecer comunicación con la población rural, a través del desarrollo de prestadores de servicios profesionales, capaces de lograr productos con valor de uso a los pobladores rurales.

El INCA Rural antes del 2000 se orientó principalmente a fortalecer las capacidades de los agentes técnicos del cambio, continuando su educación académica, orientaba la capacitación en aspectos puntuales que respondían más a las necesidades del desarrollo institucional, que a las demandas y atención de la población rural. Los contenidos de la capacitación de esta época giraban en torno a la aplicación de tecnologías productivas para la esmerada primaria, a técnicas básicas para la transferencia de esta tecnología; a los procedimientos para el otorgamiento y manejo del crédito agrícola y seguro agropecuario, estimación de siniestros y constitución de sujetos de crédito. Estos procesos de trabajo y su aplicación se mantuvieron hasta principios de los años 80'S y sus resultados fueron limitados ya que no tenían una visión de desarrollo rural integral.

A finales de la década de los ochentas se iniciaron las primeras acciones para instrumentar técnicas y métodos que permitieran trascender de la esfera netamente productiva a una trascendencia sectorial que impulsara el desarrollo rural integral. Este cambio consistió en integrar a los tres principales actores en operación que el sector rural estaba requiriendo: funcionarios públicos, técnicos rurales y a la población rural, con la siguiente visión:

Desarrollar un esquema de coordinación interinstitucional de los recursos destinados al campo. El enfoque de análisis y fomento para la coordinación, se sustentó desde una visión del quehacer institucional a fin de buscar una administración más eficiente en la operación de los programas de apoyo y fomento, que en ese momento eran por sujetos en atención. Con esta base se instrumentaron y operaron programas de desarrollo humano y proyectos de inversión, tanto en las comunidades como en las regiones en las que intervenían actores locales (organizaciones campesinas, uniones de ejidos y comunidades o asociaciones rurales de interés colectivo).

Aún cuando representaron un importante esfuerzo, su impacto no alcanzó la trascendencia esperada, jugando un papel marginal, en donde las acciones de capacitación se vieron mas como un gasto que como una inversión.

Los procesos de formación en el desarrollo de una economía de mercado, la apertura comercial y la integración económica la resto del mundo, requirió que la educación no formal desarrollara una nueva visión y administración, que involucraran conceptos de empresa, mercado, calidad, eficiencia y eficacia en los contenidos y objetivos de cada acción de capacitación que antes solo se identificaban en la iniciativa privada.

La formación en el INCA Rural, tuvo que trascender a fin de buscar que todos los actores concurrentes cambiaran sus visiones hacia conceptos de empresariedad rural, con una rápida y eficaz apropiación de los procesos tecnológicos, de planeación y administración en cada unidad productiva del tamaño y objetivos de cada actor con la equidad que la conclusión de la década de los noventas requirió.

Esta necesidad de cambio en la forma de ver el costo de la capacitación no formal, de gastos a inversión, se puede confirmar por los cambios que la composición económica del ingreso rural reportó entre 1992 y el 2002 conformé al cuadro No. 1

Cuadro No. 1  
Composición Económica del Ingreso Rural (%)  
1992 vs 2002

<b>Fuente de ingreso</b>	<b>1992</b>	<b>2002</b>
Actividades agrícolas (Independientes)	<b>39%</b>	<b>13%</b>
Actividades agrícolas (jornales)	<b>12%</b>	<b>11%</b>
Actividades no agrícolas	<b>29%</b>	<b>42%</b>
Transferencias: (Subsidios y remesas)	<b>7%</b>	<b>17%</b>
Otras Fuentes	<b>13%</b>	<b>17%</b>
Totales	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: de Janvry y Sadoutlet 2004

Como se puede apreciar para el 2002, el 76% de los ingresos agrícolas provinieron de: actividades no agrícolas, transferencias y otras fuentes, un 27% mas de lo que estaba sucediendo en 1992. Este mismo 27% es el monto en que disminuyen los ingresos agrícolas por sus propias actividades independientes (empresariales) y jornales.

Esto determina la urgencia de hacer que la capacitación al campo se focalice con la oportunidad y celeridad que este sector estaba demandando, a fin de asegurar la producción alimentaría en nuestro país.



## **I.2. El INCA Rural (2000-2007)**

El INCA Rural, como organismo desincorporado de la SAGARPA, esta regulado por un órgano de gobierno federal que es una Junta Directiva, la cual esta integrada por funcionarios y directivos del sector público y organizaciones sociales, a los cuales informa y rinde cuenta de forma trimestral sobre los resultados y metas que se logran mediante la administración y operación de los recursos que se acuerdan con las diversas instituciones del sector público, en busca de productos varios, para el desarrollo de capacidades de la población rural de nuestro país.

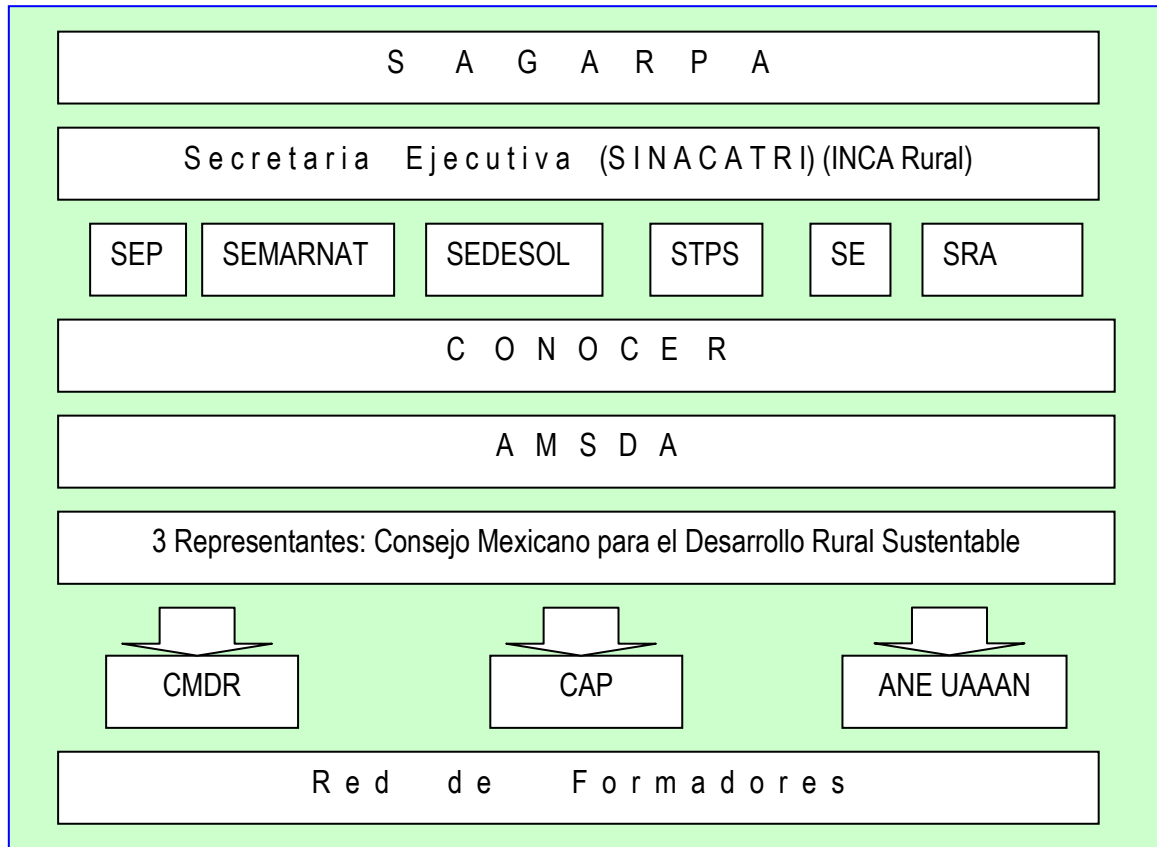
La reciente evolución (últimos 8 años) esta marcada por dos importantes sucesos: uno legal y otro administrativo.

El primer gran suceso es el legal y se refiere a la publicación en diciembre de 2001 de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable (LDRS), logro alcanzado gracias al proceso de formulación y consenso logrado, por los distintos actores del sector agropecuario y su desarrollo. Esta ley promueve las acciones interinstitucionales y la articulación de los instrumentos de política publica destinados al desarrollo rural sustentable y al derecho a la educación de toda la población rural. Con esta ley base el 17 de junio del 2002, se publica el programa especial concurrente para el desarrollo rural sustentable, mismo que se institucionaliza dentro de los componentes del Presupuesto de Egresos de la Federación desde su edición del 2003, donde el capital humano, del sector rural se focaliza como de atención prioritaria.

Con apego a LDRS, la Comisión Intersecretarial para el Desarrollo Rural Sustentable aprobó el 26 de noviembre del 2002, los lineamientos generales del Sistema Nacional de Capacitación y Asistencia Técnica Rural (SINACATRI), que establece en su articulo 5º que la coordinación del mismo queda bajo la responsabilidad de la Secretaria de Agricultura, Ganadería, Pesca Desarrollo Rural y Alimentación (SAGARPA), a través del INCA Rural, instalando este secretariado el 17 de junio del 2003.

Esta misma comisión intersecretarial, determinó que el SINACATRI, se integre por 7 Secretarías de Estado, la representación de los Gobiernos Estatales, a través de la AMSDA (Asociación Mexicana de Secretarios de Desarrollo Agropecuario, A.C.) y la representación de las Organizaciones de Productores y la Sociedad Civil, con la participación del propio Consejo Del Desarrollo Rural, el Congreso Agraria Permanente, la Asociación de Exalumnos de la Universidad Autónoma Antonio Narro (UAAAN) y la Red de Formadores (ver cuadro 2)

Cuadro No. 2  
Organigrama del Sistema Nacional de Capacitación y Asistencia Técnica Rural  
(SINACATRI)



Fuente: INCA Rural- Desarrollo de Capacidades en Territorios Rurales-Experiencias del INCA Rural 2001-2006.

El 20 de agosto del 2003 le asignan al INCA Rural, las funciones de Secretaria Técnica del SINACATRI, surgiendo el SENACATRI (Servicio Nacional de Capacitación y Asistencia Técnica Rural Integral) con la responsabilidad de dirigir, programar y ejecutar las actividades de capacitación y asistencia técnica rural integral a nivel nacional, que contempla los siguientes grandes propósitos:

1. Coordinar las acciones de las instituciones públicas y privadas relacionadas con la capacitación rural;
2. Potenciar con la suma de recursos la capacidad nacional para el logro de los propósitos de la política de capacitación;
3. Homologar y validar las acciones de los diferentes agentes que realizan la actividad;
4. Promover esquemas de certificación de competencias laboral;
5. Contribuir con la gestión de recursos financieros para la capacitación;

Bajo la coordinación de la Subsecretaría de Desarrollo Rural de la SAGARPA y en concordancia con las responsabilidades asumidas por el INCA Rural, proceden a instalar el Comité Técnico del SINACATRI, como organismo auxiliar del sistema el cual queda integrado por 26 especialistas representantes de entidades públicas y privadas, así como representantes de comisiones estatales de capacitación rural integral, entre las que destacan las antes mencionadas, así como: Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), Financiera Rural, Fondo de Garantía y Descuento para la Agricultura (FIRA), Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), Asociación Mexicana de Educación Agrícola Superior (AMEAS), Comisión Nacional Forestal (CONAFOR), Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS), Secretaría de Educación Pública (SEP), etcétera.

El segundo suceso, el administrativo, tiene que ver con el nuevo marco que regula el presupuesto que se asigna para la educación a la población rural y que a partir del 2003, permitió la Institucionalización dentro del Presupuesto de Egresos de la Federación el PEC (Programa Especial Concurrente para el Desarrollo Rural) mediante el cual, se estableció, la coordinación interinstitucional y la articulación de los instrumentos de política pública destinados al desarrollo rural sustentable.

Prueba de lo anterior lo constituyen los datos que en el cuadro No. 3 muestran como entre el 2000 y 2003, los recursos destinados al PEC se duplican.

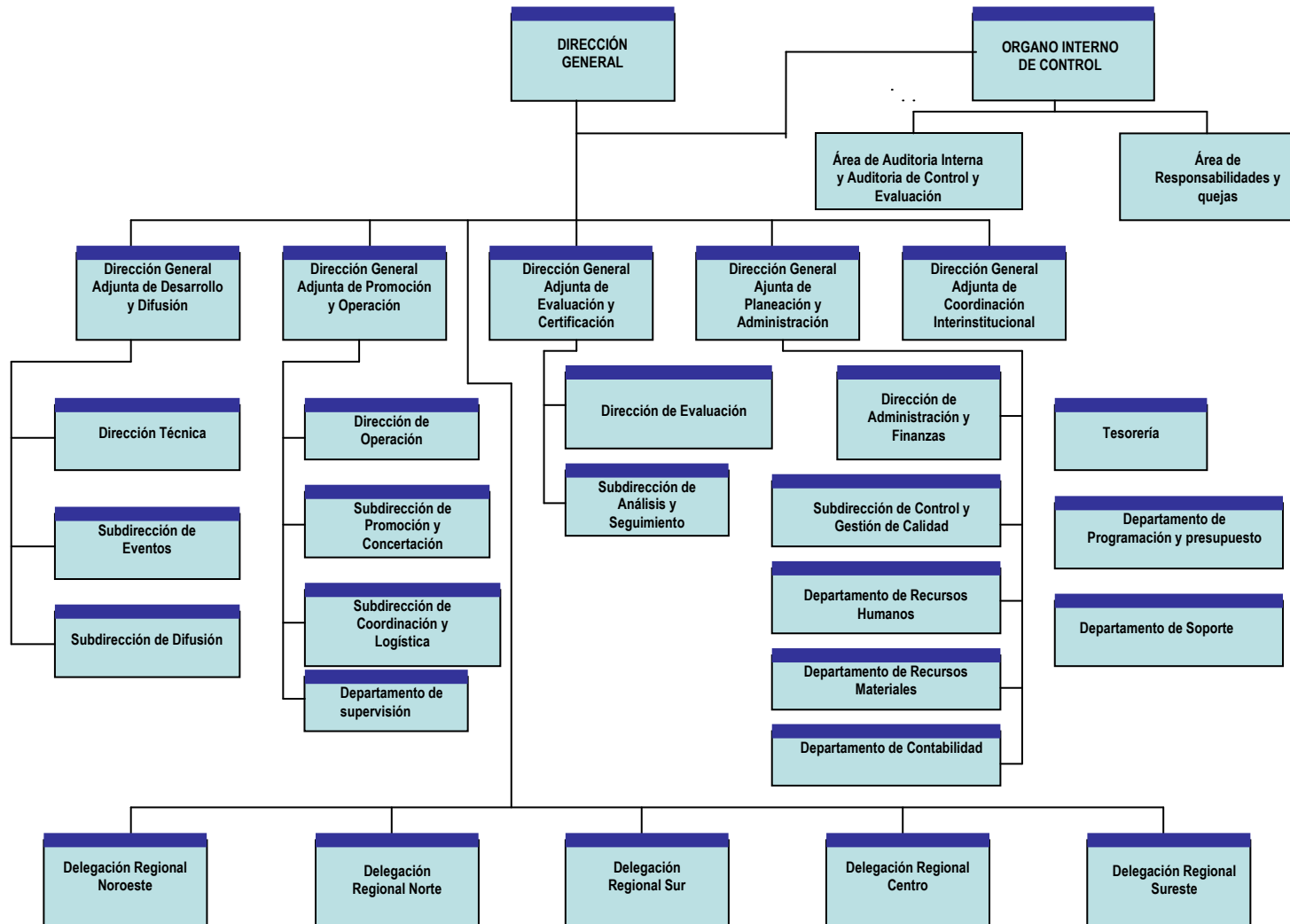
**Cuadro No. 3**  
**Montos y variaciones del Presupuesto de Egresos**  
**del Programa Especial Concurrente (PEC) 2000-2006**

<b>AÑO</b>	<b>Presupuesto PEC</b> (Millones de pesos)	<b>Incremento con</b> <b>respecto al año anterior</b>
<b>2000</b>	63,412.8	-----
<b>2003</b>	117,090.6	85%
<b>2004</b>	119,641.6	2%
<b>2005</b>	146,034.9	22%
<b>2006</b>	154,915.7	6%

INCA Rural-Seminario Internacional Desarrollo de Capacidades en Territorios Rurales-Memorias

La nueva superestructura (LDRS), da origen a un nuevo enfoque de desarrollo rural, que se sustenta en cuatro ejes fundamentales: el económico, el físico-ambiental, el del capital social y el humano. Esto origina que el INCA Rural, defina la estructura orgánica funcional que a continuación se presenta y mediante la cual se enfoca al logro de resultados (ver Cuadro No.4 Organigrama del INCA Rural)

**Cuadro No. 4  
Organigrama del INCA Rural**



Con este marco el INCA Rural retoma fuerza e impulso como un organismo publico estratégico para la coordinación, diseño, operación y administración de recursos propios y fiscales (interinstitucionales) que se destinan y evalúan, en un amplio concepto estratégico, de equidad, igualdad y derecho a la educación con fines de desarrollo (inversión en capital humano).

Es por ello que las acciones presupuestales que se establecen a través del INCA Rural, deben coordinar esfuerzos y recursos en torno a los servicios de formación, canalizados a la población rural, para fortalecer sus capacidades, creatividad, innovación, fortalecimiento y desarrollo, con toda la profesional y responsabilidad administrativa, operacional y funcional que el sector rural requiere.

Así a partir del 2001 el INCA Rural en colaboración con la SAGARPA y otros organismos públicos, privados y sociales, se aboca a promover nuevas propuesta educativa de alcances nacionales, sustentada en los siguientes aspectos:

- Diseño e instrumentación de procesos educativos basados en la articulación permanente entre formación y desarrollo rural, entendiendo ello como un conjunto de actividades que se realizan tanto en el ámbito del territorio rural, la empresa y la organización social;
- Incorporación del enfoque participativo que promueva el compromiso de los sujetos de formación, tanto en los procesos formativos mismos, como en la mejora de los procesos de vida y trabajo para el desarrollo sustentable;
- El aprendizaje significativo con valor de uso, mediante la aplicación inmediata en los procesos de desarrollo rural, a fin de lograr la solución de problemas o la mejora de dichos procesos;
- Vinculación entre la generación de capacidades y la inversión para el desarrollo humano, en el entendido de que uno sin el otro, no tendrán trascendencia en el sector rural;

Con este nuevo enfoque define sus estándares de calidad que aseguren la calidad de los servicios educativos rurales, considerando las siguientes acciones estratégicas:

- El desarrollo de una red de técnicos formadores, prestadores de servicios profesionales y coordinadores de desarrollo rural sustentable, que desarrollen y demuestren las capacidades necesarias para otorgar servicios a la población rural;
- Establecer, diseñar y desarrollar un sistema de evaluación, acreditación y certificación, que califique el desarrollo de capacidades de técnicos, profesionales y pobladores rurales;

- Desarrollar técnicas, métodos, contenidos y sistemas de educación presencial y en línea que sean sencillos, oportunos y accesibles para la población rural;
- La administración de los recursos con la transparencia, eficiencia, oportunidad y confianza que conduzca al logro de los objetivos y metas de corto plazo en atención estratégica;

### **1.3. Conclusión**

El INCA Rural es un organismo desincorporado de la Secretaría de Agricultura, Ganadería Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) con 35 años de antigüedad, orientado al desarrollo de acciones de diseño y operación de programas de educación no formal para la población rural en condiciones de trabajo, que ha logrado subsistir a los cambios debido a su flexibilidad para adecuarse a los embates y cambios de objetivos y políticas de su organismos regulador de forma rápida y oportuna

El INCA Rural, ha desarrollado una red de formadores, a través de los cuales ha impulsado e implementado programas y diseños de formación estratégica para beneficio de la población rural a nivel nacional, a fin de lograr, en el corto y mediano plazo la apropiación e incorporación de estos últimos, como agentes y motores de cambio, en sus localidades.

A partir del 2000 el INCA Rural esta apoyando en la educación a la población rural en condiciones de trabajo (adultos desde 21 años hasta de la tercera edad) a fin de conducirlos a los procesos de cambio y adecuación tecnológica con visión de empresarialidad y productividad que los mercados nacionales e internacionales están demandando. La educación es una inversión en capital humano, que sirve de motor para generar condiciones y sinergias para el desarrollo.

En el 2003 al INCA Rural, se le refuerza su importancia como diseñador y normador de estrategias de educación no formal para la población rural de nuestro país bajo condiciones de trabajo, al quedar definido como Secretariado Técnico del Sistema Nacional de Capacitación Rural (SINACATRI) en el marco de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable.

## **PARTE II. MARCO CONCEPTUAL Y OPERACIONAL**

### **II.1. Marco Conceptual**

#### **II.1.1. Conceptualización Genérica del Presupuesto por Programas**

Según la División Fiscal de las Naciones Unidas, el Presupuesto por Programas "es un sistema en que se presta particular atención a las cosas que un gobierno realiza, más bien que a las cosas que adquiere. Las cosas que un gobierno adquiere tales como servicios personales, provisiones, equipos, medios de transporte, etcétera, no son naturalmente sino medios que emplea para el cumplimiento de sus funciones, que pueden ser carreteras, escuelas, presas, etcétera." <sup>1</sup>

Existen otras definiciones genéricas de presupuesto por programas que, para los fines de este trabajo es importante mencionar:

El Presupuesto por Programas es un conjunto de técnicas y procedimientos que sistemáticamente ordenados en forma de programas y proyectos, muestran las tareas a efectuar, señalando objetivos específicos y sus costos de ejecución, además de racionalizar el gasto público, mejorando la selección de las actividades gubernamentales.

El Presupuesto por Programas es el instrumento que cumple el propósito de combinar los recursos disponibles en el futuro inmediato, con metas a corto plazo, creadas para la ejecución de los objetivos de largo y mediano plazos.

Para lograr que el presupuesto por programas llegue a tener oportunidad, eficiencia y eficacia, es necesaria la existencia de las estructuras administrativas y operativas debidamente autorizadas por los ámbitos regulatorios correspondientes que les permita ser operativamente eficientes y eficaces, para el logro de cada uno de los objetivos por alcanzar.

#### **II.1.2. Conceptualización Económica**

Desde el punto de vista económico, el presupuesto por programas, en el sector público, es un instrumento de desarrollo económico y social a nivel nacional que permite la reasignación de los recursos pecuniarios captados en un país en un momento determinado.

---

<sup>1</sup> Manual para la elaboración del presupuesto por programas de la ONU.- Pag.12

Para este efecto, el gobierno federal determina que actividades económicas, requieren de un auxilio inmediato y eficiente, en cuanto a la asignación de recursos se refiere, instrumentando el programa financiero acorde al sector prioritario. Esto se realiza, con un alto nivel de especialización técnica y humana a fin de lograr su máxima eficiencia y eficacia.

Dependiendo del sector económico al que se busque dar apoyo, en México es la Secretaria de Hacienda y Crédito Público (S.H.C.P.) como único representante del gobierno federal la que planea y presupuesta, mediante la Ley de Egresos del Sector Publico, el presupuesto de inversión y gasto, por sector económico prioritario al que hay que asignar y distribuir los recursos.

La fijación de estos objetivos, permite orientar y reorientar las políticas y lineamiento de administración y desarrollo del presupuesto autorizado a cada institución participante.

### **II.1.3 Funcionalidad Económica**

En México la Cámara de Diputados, con base en la iniciativa del Poder Ejecutivo, autoriza cada año, el presupuesto de egresos de la federación, que define los lineamientos de operatividad del ejercicio del presupuesto durante doce meses.

Así el presupuestos por programas adquiere una función de orientador y reorientador de los recursos monetarios ya sean generados por corrientes de ahorro interno ó crédito externo en cuanto a la participación del sector publico se refiere y como controlador actualmente en los financiamiento externos a la iniciativa privada.

Dada la etapa de desarrollo económico que en México se vive, donde el crecimiento de los sectores productivos: agropecuario e industrial, requiere de una política de estado compartida por no ser todo lo dinámico y oportuno que el crecimiento de la población requiere, el Estado Mexicano, va desarrollando y establecimiento instituciones de carácter publico sectorizado, cada vez mas acordes y funcionales a la situación que se esta viviendo, como son los organismos desincorporados o paraestatales mediante los cuales se busca redistribuir el ahorro de los sectores productivos de rápido crecimiento a los de lento crecimiento.

Es también a través de los múltiples organismos desincorporados y sectorizados que se busca apoyar y sostener el crecimiento económico, aun en épocas de crisis.



Asimismo, a través del presupuesto por programas se busca económicamente:

- a) Asignar y controlar más eficientemente una cantidad dada de riqueza, al hacer cambios en su pertenencia y composición.
- b) Apoyar y estimular una más eficiente distribuciones de las inversiones de sectores menos productivos o de crecimiento cero a sectores prioritarios, más dinámicos y emergentes en casos extremos.
- c) Aumentar la tasa de acumulación de capital al suministrar paquetes de incentivos para el ahorro nuevas inversiones tecnológicas y de empleo.

Cuando en países como el nuestro se inicia este tipo de operaciones, la reacción de los organismos desincorporados y paraestatales, no es siempre lo activa que debería serlo. Una de las principales causas de este rezago son generalmente, las personas que estructuran dicho organismo, situación que se presenta generalmente, por cambios en la alta dirección y de sus mandos inmediatos.

Esta falta de capacidad representa serios trastornos y restricciones generando problemas de respuesta de distribución del presupuesto por programas inadecuadas o con retraso, dando el fenómeno de demanda posterior inadecuada que genera cuellos de botella en la implementación y asignación de recursos frescos a sectores tradicionales.

Con el fin de que el presupuesto por programas sea cada vez más un instrumento de desarrollo económico y no un instrumento político es importante que el Estado Mexicano cuide los siguientes principios básicos en su modelo de desarrollo:

#### 1.- La división social del trabajo.

La división social del trabajo, originará una especialización por sector, que logrará que se trabaje con habilidad, destreza y acierto en cada dirección, que coadyuvar a una mejor ganancia.

Esta especialización del trabajo origina la necesidad de intercambiar todos aquellos productos, bienes o servicios que a unos les hacen falta y otros generan.

Una vez que se establece completamente la división social del trabajo, es más pequeña la parte de las necesidades que cada persona puede satisfacer con el producto de su propio trabajo. La mayor parte de las mismas deberán proveerse mediante intercambio de excedentes del producto del trabajo de los demás que el necesita. Así todo el mundo vive del intercambio, convirtiéndose cada cual en una

especie de mercader y la sociedad en su conjunto viene a ser lo que propiamente constituye una sociedad comercial.

Conforme el mercado va creciendo y por tanto el ingreso de las personas que lo conforman, se genera una mayor división del trabajo y por tanto una mayor circulación de riqueza.

## 2.- La acumulación de capital.

Conforme la división del trabajo incrementa la productividad se hace necesario acumular un mayor volumen de recursos que permitan dar continuidad a la actividad en forma cada vez mas moderna y eficiente que permita no solo producir sino reproducir la inversión inicial.

Se deben considerar dos aspectos importantes del trabajo humano, el llamado trabajo productivo o donde la generación de valor agregado es directa a través de la transformación, beneficio y proceso de las materias primas o productos semielaborados y el trabajo necesario (o improductivo) donde la generación de valor agregado es menor e incluso nula.

El incremento del ingreso y del capital es el aumento de la riqueza de un país, a medida que los capitales crecen, los beneficios que pueden realizarse con su empleo disminuyen, necesariamente, ya que se hace cada vez más difícil encontrar el lugar donde su inversión sea más ventajosa.

La competencia coadyuvara al establecimiento de precios de compra y venta en términos mucho más competitivos, lo cual origina una mejor utilización de los recursos tierra, capital y trabajo a fin de continuar con la producción y reproducción de su capital.

La integración de actividades a través del desarrollo de nuevos proyectos incluso comerciales, conducirá al incremento del beneficio, constituyendo un mecanismo de generación y oportunidad de acumulación de riqueza entre personas físicas, morales y países.

Estos dos principios básicos de un modelo capitalista, permitirán según W.W. Rostow distinguir 5 fases de crecimiento de toda sociedad, las cuales, deberían funcionar en forma de espiral perfecta, pero que también pueden converger para mantener una simbiosis de convivencia dentro de una economía en sus diversas etapas de desarrollo económico.

La primera fase es la de la sociedad tradicional sin impulso; es aquella que establece: “topes al nivel de producción obtenible per-capita”<sup>2</sup> dado que el desarrollo científico y tecnológico no presenta la continuidad regular y sistemática que permita continuar su supervivencia por lo cual la propia dinámica de la economía y educación de sus habitantes a través de una participación activa del Estado en estos sectores origina la movilización de los ahorros y correr riesgos en la búsqueda de mejores utilidades y modernización.

Esta intervención origina el apareamiento de bancos e instituciones que permitirán la movilización de capitales, dando apertura al comercio interno y externo de esta estructura momento en el cual se pasa a la segunda fase de economía.

La segunda fase es la de la sociedad tradicional con impulso; caracterizada principalmente por métodos tradicionales y poco productivos en la producción industrial, donde la estructura y valores sociales son anticuados, donde es urgente el cambio vía intervención gubernamental a fin de brincar a la siguiente fase de la sociedad.

La tercera fase es la de la sociedad moderna; donde se han superado todos los obstáculos y resistencias al crecimiento sostenido.

Esta etapa requiere de una total maduración de las etapas previas a fin de considerar como principal objetivo la modernización y crecimiento.

Durante esta fase la reinversión juega un papel prioritario, la estructura económica, política y social se trasforma en muy corto plazo de tal manera que en lo sucesivo se pueda sostener el ritmo de crecimiento y encontrar un lugar preponderante dentro de la economía internacional.

Estas etapas de ajuste a fin de consolidar el crecimiento sostenido se lleva unos 70 años, pasando después a la cuarta etapa.

La de la sociedad madura; donde el desarrollo industrial y tecnológico alcanzado permite reorientar la especialización de sus actividades económicas dentro de un contexto de economía internacional a fin de absorber y aplicar eficientemente sus recursos de forma moderna.

---

<sup>2</sup> / w.w. Rostov.-Las etapas del crecimiento económico, un manifiesto no comunista. México: FCE 1956 pag. 16-25

En esta etapa la economía debe poner de manifiesto la adquisición de la suficiente habilidad técnica y de empresa para fabricar aquello que necesita, aunque no todo lo producible en el mercado mundial.

El ingreso per-capita debe elevarse creando condiciones de consumo humano básico satisfecho e incluso rebasar este, originando capacidad de ahorro.

El papel del estado deber ser activo con madurez técnica, pero también aquí los recursos tienden a dirigirse preponderantemente hacia la producción de bienes de consumo duradero y a la difusión de servicios en gran escala, inicializando el predominio del consumo, que origina la quinta etapa de desarrollo.

La de la sociedad de consumo en masas con estado benefactor; en la cual el consumo, ahorro e inversión deben mantener un total equilibrio con el crecimiento demográfico, a fin de condicionar el crecimiento económico sostenido con rendimientos máximos para todos.

Este marco conceptual del presupuesto por programas determinado para fines tanto de funcionalidad dentro de una estructura de distribución y desarrollo económico capitalista, es en el cual ubicaré mis análisis y evaluación de alcances.

## **II.2. Marco Operacional**

Para la oportuna y correcta operación del presupuesto por programas es necesario cuidar los siguientes aspectos:

### **II.2.1. Objetivo del presupuesto por programas**

La definición de cada objetivo de asignación y uso de un presupuesto por programa, es un acto público conciente y de responsabilidad que requiere: conocimiento, oportunidad y visión estratégica que debe considerar lo siguiente:

- Tener los campos del proceso administrativo estructurados jerárquicamente por funciones, programas de operación y de inversión.
- Permitir un mayor control interno para evaluar y conocer la eficiencia de cada una de las partes, por lo que sus objetivos son específicos, de gran profundidad y análisis para racionalizar el gasto, de acuerdo con la eficiencia.
- Dar más atención a lo que se realiza, que a lo que se adquiere.
- Definición de las Estructuras Programáticas básicas del presupuesto por programas constituye la columna vertebral del presupuesto, en ella se conjugan los programas y subprogramas. La política presupuestal determina la

oportunidad y la prioridad de los programas, y la técnica, la posibilidad y garantía de su cumplimiento.

## **II.2.2. Categorías y Niveles básicos que debe contener el presupuesto por programas**

Un presupuesto por programas y actividades debe estar formado por un conjunto de categorías o niveles programáticos, en virtud de los cuales se clasificaran los fondos. Se debe precisar e integrar una nomenclatura uniforme en la que se apoye técnicamente la programación del presupuesto.

Cualquier presupuesto por programas debe definir las siguientes cinco estructuras, categorías o niveles básicos:

### **II.2.2.1. Función**

Esta constituye la parte del esfuerzo total que se encamina a lograr los propósitos generales de la Institución.

### **II.2.2.2 Programa**

Comprende el conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, elementos y procesos relativamente homogéneos encaminados a cumplir con los propósitos genéricos expresados en una función, por medio del establecimiento de objetivos y metas a los cuales se asignan recursos humanos, materiales y financieros, administrados por una unidad ejecutora.

El programa es el instrumento central del sistema de presupuesto por programas, a través de éste, se plantean las necesidades y se analizan posibilidades, se asignan los recursos, se ejecutan las acciones, se contabiliza el gasto y se evalúa el cumplimiento de las metas.

Cada Programa debe tener un objetivo específico, es decir, debe ser la expresión cualitativa, pero susceptible de ser cuantificada de los fines que se pretenden alcanzar. Además los objetivos deben ser claros, realistas, razonables y lógicos.

### **II.2.2.3 Meta**

En un presupuesto por programas, la meta, es la expresión cuantitativa (numérica) del objetivo que se persigue. Para el logro de esa meta se requiere la existencia de los siguientes elementos indispensables:

Recursos.- Son los insumos, tanto financieros como materiales y humanos que harán posible la realización de las actividades que permitan alcanzar objetivos y metas.

Unidad Ejecutora.- Es la unidad o unidades responsables de la obtención de los objetivos y metas fijados en el programa y la administración de los recursos asignados.

Cada unidad ejecutora debe considerar para el ejercicio del presupuesto por programa un método para elaborar, ejercer y evaluar un presupuesto considerando su propia naturaleza, cuidando los aspectos antes mencionados y el establecimiento de unidades de medida que permitan evaluar los resultados así como contar con un catálogo e instructivo que contenga:

- Las políticas generales y específicas del gasto
- La definición de las partidas del gasto según su objeto
- El tipo de ejercicio e instructivo para su aplicación
- Las categorías y tabuladores de sueldos del personal
- La tarifa de viáticos
- Los programas y subprogramas en orden de ramos.

#### **II.2.2.4 Sub-Programa**

El Sub-programa es la desagregación de un programa complejo con el propósito de mostrar la naturaleza diversa de las metas y costos que se expresan en un determinado programa.

#### **II.2.2.5 Actividades**

Por actividades se entienden todas las divisiones en acciones que se deben llevar a cabo para el logro de los objetivos y metas expresadas en los programas.

Finalmente estos elementos del presupuesto permitirán que se pueda resumir el presupuesto público de egresos por funciones básicas, que varían dependiendo de cada objetivo y meta.

#### **II.2.3 Ciclo Operativo (elementos mínimos)**

El ciclo presupuestario, se define, como un proceso continuo, dinámico y flexible a través del cual se programa, ejecuta, evalúa y reformula las actividades del sector público o empresa privada, en sus dimensiones físicas y financieras.

Su naturaleza interactiva y el poder financiero inherente, le confieren un valor estratégico para lograr su propio perfeccionamiento como para inducir cambios en la administración.

### **II.2.3.1 Programación**

Es la metodología que establece previamente lo que se va a hacer, como se va a hacer y con que recursos.

La programación, comprende las fases de formulación; asignación de recursos y aprobación. Estas fases abarcan desde la determinación de las políticas presupuestales hasta la presentación del presupuesto.

A continuación refiero las acciones que cada uno de estas fases debe contemplar.

#### **II.2.3.1.1. Formulación**

La fase de formulación, consiste en contar con los elementos necesarios de decisión para una adecuada asignación de recursos, que permitan el óptimo apoyo a los programas de trabajo.

Además requiere recopilar información a través de las políticas y lineamientos generales dictados por la autoridad correspondiente para la elaboración del anteproyecto o programa(s) de trabajo total y por objetivos específicos, que conducen a la definición de funciones, quien la realizara y cuando se realizaran, para el logro de cada meta.

Lo anterior requiere del diseño de catálogos por unidad ejecutora que debe contemplar la siguiente desagregación: programas, partidas, dependencias, tabuladores de sueldos, categorías de personal, etcétera

Estos catálogos debe ser dados a conocer a los participantes, mediante: formatos e instructivos, de fácil comprensión el estudio y elaboración de los formatos a usar en la ejecución, por la unidad central y las unidades responsables, los cuales deberán contener el instructivo correspondiente.

Dependiendo de los alcances de un presupuesto por programas muchas veces se requiere de capacitación estratégica, donde se difundirán e instrumentarán a las unidades involucradas sobre las políticas a observar, así como el uso y llenado de los formatos que se requerirá para su operación (Reglas de Operación).

Este nivel de detalle y especialización del ejercicio del presupuesto por programas, demanda que se entregue material a los involucrados a fin de poder iniciar sus trabajos. El material se proporciona por la unidad central, y debe ser el necesario, suficiente y claro, además de contemplar un calendario de operación a este momento.

Lo anterior contempla acciones de acompañamiento y asesoría durante el lapso determinado del ejercicio del presupuesto por programas (de 9 a 12 meses) que comprende desde el momento de entrega y recepción de proyecto de trabajo, en la unidad central. Estas asesorías se deben realizar en forma coordinada, a través de personal técnico capaz desde el inicio hasta la operación final de los recursos, que puede ser, contra el informe final que considera los alcances de la función principal asignada.

#### **II.2.3.1.2. Asignación de Recursos**

Esta fase representa una importante función ya que define los programas, subprogramas, grupos y partidas que se destinarán y definirán para sufragar las erogaciones, en cada organización para el desarrollo de las actividades. Comprende el análisis, discusión y ajuste de los anteproyectos considerando las interrelaciones entre los aspectos cuantitativos con los cualitativos.

Los criterios para la asignación de recursos son: programas prioritarios, resultados obtenidos en ejercicios anteriores, nuevos programas, situación económica, disponibilidad de recursos.

La asignación de recursos requiere una clara definición de cuales serán las funciones y objetivos en análisis, regular las acciones y tiempos que tendrá la unidad central para recibir, analizar y presentar los anteproyectos de presupuesto de egresos.

Es importante resaltar, que durante esta fase cada unidad ejecutora, defina que otros elementos de apoyo considera necesarios durante el ejercicio presupuestal como: apoyos del departamento de sistemas, definición de instrumentos de autorización, seguimiento y operación asignación concentrada y desagregada para su análisis y comparación entre lo solicitado contra los ajustes que se vayan haciendo, tipos de informes auxiliares y especiales que se requerirán en los diferentes niveles técnicos de la unidad central durante el análisis y mecanismos y niveles de discusión y ajuste que se establecerán a fin de conciliar las asignaciones con los titulares de las unidades responsables.



### **II.2.3.1.3. Aprobación**

Esta última fase, la constituye el acto de aprobar los documentos presupuestales para su pago, cuando éstos reúnen los requisitos establecidos, comprende los siguientes actos:

- i. **La Integración** del documento que conjunta en un solo documento los anteproyectos de las unidades periféricas. Este documento constituye el anteproyecto de las instituciones.
- ii. **La presentación** del anteproyecto institucional se somete a consideración de la autoridad correspondiente para su aprobación, una vez aprobado deja de tener carácter de anteproyecto convirtiéndose en el documento presupuestal denominado presupuesto por programas para el año.
- iii. **La edición, impresión y difusión** del documento y alcances de plan y programa presupuestario correspondiente

### **II.2.3.2. Ejecución del presupuesto por programas**

Comprende toda la serie de decisiones y operaciones financieras que permiten concretar anualmente los objetivos y metas determinados para el Sector Público en los planes de mediano y corto plazo y fundamentalmente en el presupuesto financiero.

En especial la ejecución del presupuesto por programas, consiste en la movilización de los recursos humanos, materiales y financieros mediante la utilización de una serie de técnicas, procedimientos administrativos contables, de productividad, de control, de manejo financiero, etcétera.

La movilización es realizada por medio de las unidades ejecutoras o unidades de organización responsables de la administración del proceso presupuestario en cada unidad programática, a través de la programación de la ejecución a fin de definir la estructura y su dinámica operacional.

Además, la ejecución presupuestaria, consiste en la previsión de las disponibilidades de recursos reales y financieros presupuestados o no, para un período determinado (durante el ejercicio fiscal, sus períodos intermedios), debe tener en cuenta de manera general lo siguiente:

- i. Las características del ciclo productivo del sistema económico y las relaciones recíprocas con el proceso presupuestario verificados y planificados;

- ii. La interdependencia de las acciones presupuestarias entre sí;
- iii. El desempeño y características del movimiento de los ingresos (niveles, estructura, origen, vinculación);

Esta etapa, es la de aplicación del presupuesto, conforme al cronograma financiero y de realización de acciones; esta fase dura todo el período presupuestal que, como hemos dicho, generalmente es de un año y se refleja en dos tipos de registros: los contables en los que no solo deben figurar las erogaciones, transferencias, ampliaciones, etcétera, que se hacen por dependencia y por objeto del gasto sino además por cada nivel presupuestario.

Es decir, por función, programa, subprograma y actividad; este registro debe ser llevado por las unidades centrales de contabilidad y por otro lado por las propias unidades ejecutoras a fin de estar siempre en posibilidad de conciliar saldos. Es obvio que la información registrada dará la posibilidad de ir conociendo mediante informes periódicos el costo de todos los niveles programáticos a través del período presupuestario.

Los registros de metas son la otra parte en donde se debe reflejar la ejecución de los programas en sus diversos niveles a través de los informes de las unidades ejecutoras y la verificación de unidades centrales sobre las realizaciones y avances registrados en por niveles programáticos.

Por supuesto que un buen sistema de registro, tanto contable como de realizaciones físicas que dé una información oportuna y de buena calidad acerca de la ejecución presupuestaria en términos de insumos como de productos realizados, es sumamente importante para corregir las desviaciones, para evaluar los resultados obtenidos y para programar mejor en futuros periodos a través de coeficientes físicos de rendimiento más precisos.

### **II.2.3.3. Evaluación**

Esta fase integra el proceso de medición de eficiencia y eficacia. Consiste en verificar y valorar las acciones emprendidas con el objeto de apreciar el cumplimiento cuantitativo y cualitativo de los propósitos y políticas fijado previamente y, al mismo tiempo, determinar las acciones correctivas que sean necesarias a fin de ajustar la ejecución a las previsiones originales o a los nuevos lineamientos coyunturales que surjan durante dicho proceso. Sus etapas son:

- i. Medición de resultados obtenidos y efectos producidos, para lo cual se deben usar indicadores y unidades de medida significativos de volumen de trabajo, de producto final y de realización;
- ii. Comparación de los resultados y efectos con los objetivos y metas programadas, en base a índices o coeficientes de medición del trabajo, de rendimiento, de productividad, de costo beneficio, de estándar, etcétera;
- iii. Análisis de las variaciones observadas y determinación de sus causas, así como las definiciones en el uso de los recursos;
- iv. Definición y tipificación de medidas correctivas que deben adoptarse;
- v. Comunicación y aplicación de las medidas correctivas;
- vi. Realimentación del proceso presupuestario;

La evaluación es la fase que cierra el ciclo programático y al mismo tiempo lo reinicia; es sin duda una etapa tan importante como la programación misma, ya que una y otra se complementan y se realimentan;

Esta fase representa la posibilidad y la oportunidad de alcanzar beneficios óptimos con recursos limitados. En su caso, aplicar medidas correctivas, acordes a la naturaleza del programa evaluado.

Entre las medidas correctivas se encuentran aquellas que dan continuidad y algunas son definitivas, a continuación mencionamos entre otras las siguientes:

- i. Redimensionamiento del programa;
- ii. Racionalización de procedimientos y métodos;
- iii. Nuevas fuentes de financiamiento;
- iv. Redistribución de insumos, humanos y materiales asignados;
- v. Cambio de dirección del programa;
- vi. Eliminación del programa;

#### **II.2.4 Clasificación del presupuesto por programas**

La clasificación de los gastos del presupuesto por programas será la acorde a su naturaleza y objeto, pero para fines de análisis y control debe contemplar al menos los siguientes principios:

- a) **Por objeto del gasto:** Los gastos se ordenan según la naturaleza de los bienes y servicios a adquirir, desglosándolos de lo más general a lo particular. Informa sobre qué es lo que el sector público compra, pero no dice nada sobre qué hace con los fondos asignados.

El énfasis está en el control y asignación de responsabilidades financieras, no en la evaluación de los resultados de la gestión administrativa. Algunos rubros más generales del gasto en el presupuesto por objeto del gasto son las siguientes: Remuneraciones personales, Servicios, Becas, prestaciones y estímulos, Artículos y materiales de consumo, Mobiliario y equipo, Inmuebles y construcciones, etcétera.

b) **Administrativa.-** Es el ordenamiento de los gastos, en función de los sujetos que efectúan las transacciones (en este caso, las entidades del sector público) Ejemplo: Gobierno federal, Poder Ejecutivo, Poder Legislativo, Poder Judicial, Gobiernos estatales, Gobiernos municipales.

c) **Funcional.-** Es el agrupamiento de las transacciones financieras según los propósitos a que se destinan, independientemente de cuál sea la institución u organismo que tenga a su cargo las funciones señaladas. Ejemplos:

- i. Complementarias;
- ii. Programas y grupos de gasto;
- iii. Programas y naturaleza del gasto;
- iv. Programas y función;
- v. Programas y tipo de ejercicio;
- vi. Ramos y grupos de gasto;
- vii. Ramos y naturaleza del gasto;
- viii. Objetivo del gasto y función;
- ix. Dependencia y grupos de gasto;
- x. Dependencia y partida;
- xi. Partida y función;

### **II.3. Conclusión**

El presupuesto por programas en el sector público, cuyo objetivo es lograr resultados, debe contemplar los cinco elementos indispensables: Función, Programa, Meta, Sub-programa y Actividades.

El ciclo operativo de cualquier presupuesto por programas queda definidos en las acciones de: formulación del programa, asignación de cursos, aprobación de apoyos, ejecución de los apoyos y evaluación y reevaluación de durante toda su operación.

## **PARTE III. CASO DE ESTUDIO INCA RURAL-SAGARPA-PRODESCA 2007**

### **III.3.1. Definiciones básicas para la administración del presupuesto INCA Rural-SAGARPA-PRODESCA 2007.**

En este apartado se ejemplificará la administración, operación y control del presupuesto por programas que durante el 2007 ejecuto el INCA Rural con cargo al Programa de Desarrollo de Capacidades (PRODESCA) autorizado por la Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca Y Alimentación (SAGARPA) para acciones de asistencia técnica y capacitación.

El PRODESCA 2007 contemplo actividades de diseño, ejecución y evaluación de estrategias de formación intensiva de cobertura nacional, con prioridad en municipios y regiones de alta marginalidad, para desarrollar capacidades en los prestadores de servicios profesionales, en los coordinadores de desarrollo rural, en grupos prioritarios, organizaciones sociales, empresas, servidores públicos federales, estatales y municipales; que les permitan identificar áreas de oportunidad y realizar proyectos de desarrollo, que mejoren sus procesos productivos, comerciales, organizativos y empresariales para una mejor inserción en las cadenas productivas, agregación y retención de valor, así como acceder a mejores condiciones de ingreso y vida.

Este presupuesto en administración y operación, al igual que otros que el INCA Rural, diseña, administra, controla y opera, desde el 2003, tiene como marco general la certificación en calidad basada en la **Norma ISO 9001:2000 que el INCA Rural** logró y ha podido ratificar durante los últimos 6 años. Esta certificación permite la estandarización de los principales procesos y el establecimiento de los siguientes principios básicos en la prestación de cada servicio:

#### **Misión**

Desarrollar capacidades de la población rural, de profesionales e instituciones públicas, sociales y privadas, mediante el diseño, impulso y coordinación de programas y procesos de participación, educación no formal, formación, capacitación, evaluación, acreditación y certificación, que contribuyan a elevar el nivel de desarrollo humano y el empleo, mejorar los ingresos, abastecer el mercado interno, y revertir el deterioro de los ecosistemas en las zonas rurales y costeras.

#### **Visión**

El INCA Rural es líder en el desarrollo de capacidades de los actores sociales, económicos y del sector público que participan en las zonas rurales y costeras.

Es reconocido a nivel nacional e internacional por estar a la vanguardia en métodos de formación de adultos para el sector rural, así como por la calidad académica de sus programas de formación presencial y a distancia, materiales educativos y por sus procesos de investigación y evaluación que le aseguran el mejoramiento continuo.

### **Política de Calidad**

Es nuestro compromiso asegurar que los servicios que ofrecemos, impulsamos o coordinamos tengan valor de uso y contribuyan al desarrollo rural sustentable en un marco de mejora continua.

### **Los Objetivos Estratégicos son:**

#### **Objetivo 1**

Fortalecer las capacidades para el desarrollo humano sustentable en el sector rural, mediante la articulación de los esfuerzos y recursos interinstitucionales en los ámbitos federal, estatal y municipal, mediante el fomento de una amplia participación de la sociedad rural. (SINACATRI)

#### **Objetivo 2**

Coordinar y operar acciones para el desarrollo de capacidades que mejoren la competitividad en el sector rural y el cuidado ambiental, incrementando los niveles de productividad laboral, ingreso familiar y articulación con los mercados, mediante la instrumentación de estrategias sectoriales de organización, capacitación y asistencia técnica. (SAGARPA)

Además el marco de operación del INCA Rural, queda establecido a través de sus manuales de organización, de procesos y procedimientos y la instauración de todos los reglamentos y lineamientos que se requieran.

Con este marco, a continuación se describe la operación, ejecución, control y evaluación del PRODESCA 2007.

### **III.3.2 Ciclo operativo del presupuesto por programas PRODESCA 2007 en el INCA Rural**

#### **III.3.2.1 Programación**

Uno de los programas que la SAGARPA manejaba hasta el 2007, dentro de los programas de alianza para el campo, es el PRODESCA, cuyas siglas significan: Programa de desarrollo de capacidades.

Este programa como cada uno de los que formaliza el INCA Rural con la SAGARPA, debe cumplir todas las fases que el presupuesto por programas establece a fin de buscar el mayor número de acciones y resultados objetivos; además de permitir el control, operación, seguimiento y evaluación por objeto del gasto y por su funcionalidad económica y administrativa.

El INCA Rural enfocó el diseño y la conducción de las acciones hacia el desarrollo del capital humano, a fin de impulsar el desarrollo del capital social, económico y físico como medios para contribuir a mejorar la calidad de vida de la población rural.

La primera acción que el INCA Rural realizó para este objetivo, fue la elaboración del “Programa de Trabajo PRODESCA 2007” el cual debe enmarcar y contemplar aspectos formativos y de atención prioritarios para impulso y cuidado del desarrollo rural.

Mediante el desarrollo de capacidades profesionales en los prestadores de servicios, en las instituciones de educación superior, en las organizaciones de productores, en los funcionarios, etcétera, el INCA Rural contribuye en la identificación de áreas de oportunidad y a la realización de proyectos de desarrollo, además de proveer de conocimientos útiles que mejoren los procesos productivos, comerciales, organizativos y empresariales y que aseguren calidad e impacto en los procesos de desarrollo rural.

Por lo anterior, el enfoque de las propuestas conceptuales y metodológicas que proponga el INCA Rural, pondrá énfasis:

- En la formación de recursos humanos para la consolidación de organizaciones económicas, que participan en la planeación, gestión e inversión de recursos públicos, para el desarrollo rural.
- En la generación, desarrollo y consolidación de empresas rurales, que les permitan a los productores una mejor inserción en las cadenas productivas, la agregación y retención de valor y mejores condiciones de ingreso y de vida.

Dentro del desarrollo de los programas del INCA se da especial énfasis al desarrollo de tareas de investigación, actualización y sistematización que le aseguren el mejoramiento continuo de sus programas, servicios y procesos.

Con el propósito de garantizar la calidad de las acciones propuestas en este programa de trabajo, el INCA Rural aplicará un conjunto de instrumentos de evaluación y sistematización de información útil para mejorar de manera continua los programas de formación y acreditación.

La evaluación en el INCA Rural tiene propósitos de acreditación de los profesionales dedicados al servicio de formación: tutores en línea y de los prestadores de servicios profesionales. Enfatiza los aspectos de conocimiento, desempeño, productos y la satisfacción del cliente, con la finalidad de garantizar estándares de calidad que el INCA Rural ha establecido.

A partir de instrumentos de evaluación, se verifica la aplicación de las habilidades y capacidades desarrolladas y aprendidas, que en su conjunto involucran el saber, el saber hacer, y el saber ser, requeridos para la actividad laboral de los prestadores de servicios profesionales.

La propuesta del INCA Rural, en apoyo del PRODESCA 2007, contempló los siguientes 6 elementos:

1. El cuidado de las características específicas de cada línea en administración del presupuesto;
2. La Generación de un valor de uso en cada acción de Formación y Acompañamiento;
3. La Evaluación del servicio en desarrollo mediante una política de Calidad;
4. El lograr una Cobertura Nacional;
5. La Formación y desarrollo de Prestadores de Servicios Profesionales (PSP);
6. La Realización de todas las Acciones y operaciones que se requieran durante la administración, control y operación de este programa;

Es pertinente mencionar que mediante el cuidado y manejo de cada uno de estos elementos, se busca el desarrollo de capacidades en el sector rural tanto en Prestadores de Servicios Independientes, Instituciones de Educación Superior, organizaciones de productores y organizaciones económicas del sector rural a través de acciones de asesoría técnica y consultoría profesional, el diseño y la puesta en marcha de empresas rurales, así como la evaluación y acreditación y para el desarrollo e innovación de las capacidades técnicas, comerciales, en el medio rural.

Con este marco general estratégico, la administración del presupuesto PRODESCA 2007, se enfocó en las cuatro líneas de acción (sub-programas), que quedan plasmados en el documento “Programa de Trabajo PRODESCA 2007”, que a continuación se describen:



## **“Programa de Trabajo PRODESCA 2007”**

### **1. Acreditación de PSP en Servicios Básicos.**

#### **Objetivo:**

Formar, evaluar y acreditar, en su caso, con carácter de prestadores de servicios profesionales a los participantes en los procesos orientados al desarrollo de capacidades para otorgar servicios de asistencia técnica a pequeñas y micro empresas rurales; a la promoción, el diseño y la gestión de proyectos para el establecimiento y puesta en marcha de empresas rurales y la organización del trabajo.

Dirigido a: personas físicas independientes o integrantes de empresas de servicios (despachos), agencias de desarrollo, estructuras técnicas de servicio para organizaciones de productores y a aquellos interesados en la acreditación de capacidades y habilidades como prestadores de servicios profesionales en el sector rural de la entidad federativa de la que son originarios o residentes.

#### **Metas:**

**1.1** Evaluación y acreditación de PSP por examen entrevista

1,600 PSP participantes en alrededor de 50 sedes.

**1.2** Formación de PSP en cursos en línea

2,300 PSP participantes en alrededor de 200 módulos de Tutorías en Línea.

30 Formadores en 1 Taller presencial de actualización de tutoría

50 Formadores en 2 cursos de tutores en línea.

40 Evaluaciones con fines de Acreditación para Formadores

**1.3** Formación y acreditación de PSP en cursos presenciales

40 PSP participantes en 3 talleres

**1.4** Actualización de cursos en línea para los servicios básicos PRODESCA

4 Servicios de actualización.

**Monto de Inversión: \$4,150,000.00**

### **2. Desarrollo de capacidades con Instituciones de Educación Superior (IES)**

#### **Objetivo**

Formación y acreditación a profesores como formadores para que sean capaces de instrumentar procesos de formación orientados al desarrollo de capacidades de estudiantes para otorgar servicios de asistencia técnica a pequeñas y micro empresas

rurales; a la promoción, el diseño y la gestión de proyectos para el establecimiento y puesta en marcha de empresas rurales y la organización del trabajo.

**Dirigido a:** instituciones de educación superior del país relacionadas con el sector rural; en dos modalidades: 1) profesores en continuidad de procesos de acreditación, y 2) profesores que se integran a los procesos de acreditación

**Metas:**

**2.1** Promoción y difusión de la estrategia

100 representantes de IES en 1 Reunión de Promoción

**2.2** Formación presencial a Profesores

60 profesores de nuevo ingreso en 2 Módulos de empresarialidad rural.

30 profesores en continuidad en 1 Taller de Actualización de Tutoría.

**2.3** Formación en línea a Profesores

120 Profesores en Cursos de Tutoría en Línea, con alrededor de 4 módulos de formación de tutores en línea.

80 Profesores en Cursos en línea de los servicios básicos PRODESCA, con alrededor de 12 módulos en línea.

**2.4** Formación en línea a Estudiantes

600 Estudiantes participantes en alrededor de 60 módulos de formación en especialidades en línea.

**2.5** Acreditación de Profesores como Tutores en Línea

20 profesores evaluados con fines de Acreditación

**Monto de Inversión: \$2,310,000.00**

**3. Diplomados, Cursos Especializados y Estudios.**

**Objetivo**

Formación presencial a profesionales para el desarrollo de capacidades que apoyen a las distintas estrategias para desarrollo rural y fortalecer la prestación de servicios a grupos de productores y organizaciones económicas del sector rural.

Formulación de estudios y proyectos orientados al fortalecimiento de los servicios profesionales del sector rural y al desarrollo de capacidades técnicas, comerciales y organizativas de grupos y organizaciones de productores del sector rural atendiendo a sistemas producto prioritarios y estratégicos.

Dirigido a: Organizaciones empresariales de productores rurales, a la red de prestadores de servicios profesionales del sector rural (PSP), Empresas Prestadoras de Servicios, Agencias de Desarrollo Rural del PESA, Agencias de Gestión de

Innovación en Cadenas Agroalimentarias, redes de supervisión del CECADER, e Instituciones de Educación Superior.

**Metas:**

**3.1 Cursos de Formación Especializada**

Alrededor de 400 participantes en 20 talleres de formación especializada.

**3.2 Diplomados de Formación Especializada**

Alrededor de 150 participantes en 4 Diplomados de formación Especializada

**3.3 Paquetes Pedagógicos Multimediales**

2 Paquetes

**3.4 Proyectos y Estudios especializados**

9 Servicio de Consultoría Especializada

**Monto de Inversión: \$7,700,000.00**

**4. Comunicación e intercambio de experiencias para el fortalecimiento de servicios profesionales.**

**Objetivo**

Fortalecer el mercado de prestación de servicios a grupos de productores y organizaciones económicas del sector rural mediante la realización de eventos de intercambio de experiencias relevantes en la prestación de servicios y consolidar los servicios electrónicos en la Internet para la distribución y administración de información especializada.

**Dirigido a:** red de prestadores de servicios profesionales del sector rural (PSP) Empresas Prestadoras de Servicios, Agencias de Desarrollo Rural del PESA, Agencias de Gestión de Innovación en Cadenas Agroalimentarias, y a aquellos interesados en la prestación de servicios profesionales en el sector rural.

**Metas:**

**4.1 Mantenimiento de Servicios electrónicos de información**

3 Servicios especializados de Internet

**4.2 Mantenimiento del servicio de formación en línea**

1 Servicio Especializado de formación en línea

**4.3 Desarrollos de Servicios de Información especializada**

3 Servicios especializados

**4.4 Intercambios de experiencias y fortalecimiento del mercado de servicios**

6 Eventos con alrededor de 200 participantes.

**Monto de Inversión: \$1,590,000.00**

**Total \$15,750,000.00**

Este programa de trabajo es la parte de programación que en este caso resume: los objetivos, principales líneas de acción estratégica a las que se encausaran los recursos presupuestales: cada una de esta líneas estratégicas, fue definida con base en los programas de trabajo y acciones que cada unidad operativa presentó para los próximos 12 meses del año y que contemplo la definición de programas de trabajo por mes y su cronograma presupuestal por acción básica.

### **III.3.2.2. Asignación de Recursos**

Con el “Programa de Trabajo PRODESCA 2007”, la SAGARPA autorizó, convenio y abono al INCA Rural **\$15,750,000.00** en marzo del 2007, a fin de iniciar la administración y operación de estos recursos para el logro de los objetivos y metas (acciones) establecidas.

Estas acciones y recursos debe estar comprometidos y en su caso ejercidos al 31 de diciembre del 2007, fecha en la cual se debe hacer el cierre programático del presupuesto para la rendición de cuentas ante la Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

Estos recursos se abonan en una cuenta Bancaria Institucional única, la cual deberá dedicarse únicamente a estas operaciones.

Este programa PRODESCA 2007 inicial-final puede ser ajustado durante la administración operación del presupuesto, siempre y cuando el objetivo sustantivo del objeto del gasto no se pierda.

### **III.3.2.3. Aprobación**

Con la aprobación y firma de los documentos que a continuación se enuncian, y que se efectúa en la primera reunión de trabajo, se inicia el seguimiento y operación del presupuesto del PRODESCA 2007, que duró 10 meses (marzo-diciembre del 2007):

- ✓ El acta constitutiva de la “Comisión de Regulación y Seguimiento del PRODESCA 2007” a partir de ahora: “CRyS”;
- ✓ El reglamento de la “CRyS”;
- ✓ El calendario-agenda de reuniones de la “CRYS”;
- ✓ El “Programa de Trabajo PRODESCA 2007”;

Cada uno de estos documentos es de suma importancia, pero para fines del control de la operación ejecutiva, administrativa, directiva, de operación y evaluación, la agenda-calendario de reuniones de la CRYs, representa el instrumento regulador de mayor importancia y de más fácil comprensión para todos los involucrados. Por ello a continuación se presenta un esquema del mismo y sobre su trascendencia e importancia será comentada en el siguiente apartado (ver apéndice III-A, del capítulo)

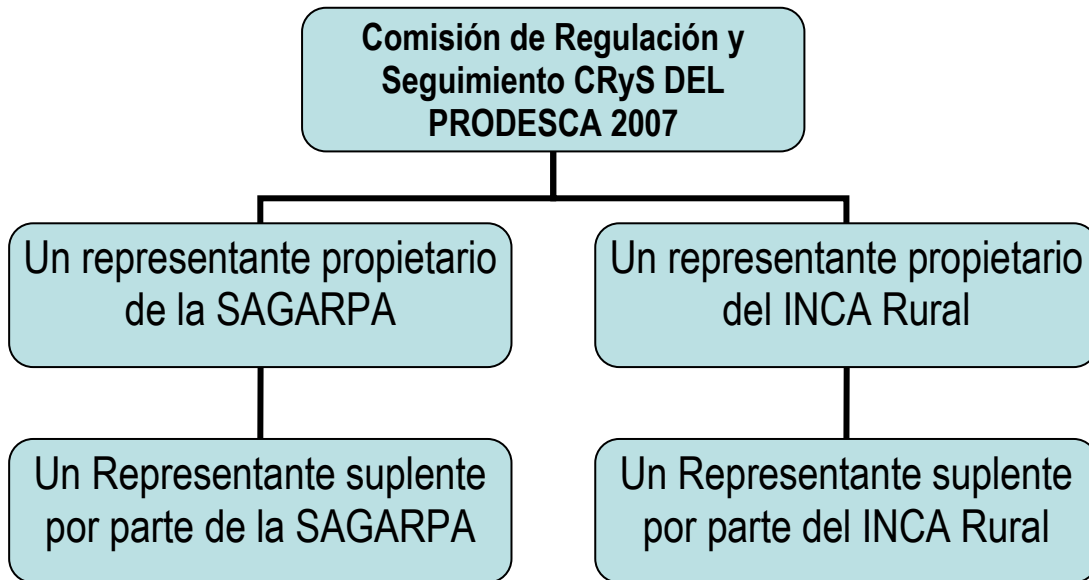
La “CRyS” del PRODESCA 2007, es una instancia colegiada con facultades para reorientar el gasto a fin de dar certeza al cumplimiento de las metas que por línea estratégica se establecieron en el programa de trabajo y en casos de emergencia o contingencias nacionales.

Este organismo colegiado está integrado por dos representantes de cada una de las partes del convenio o anexo técnico en administración, firmado entre la SAGARPA-INCA RURAL. Distingue dos niveles de responsabilidad, un representante propietario de cada Organismo, que es un director general u homologado y un representante suplente director de programa u homologado de cada una de las dependencias firmantes. (ver Cuadro No. 5)

Una de las funciones básicas de este órgano colegiado “CRyS” es dar confianza, certeza y transparencia al ejercicio del PRODESCA 2007, ya que mediante la integración y firmar las actas de las sesiones ordinarias o extraordinarias, que se levantan en cada una de las fechas determinadas en el calendario-agenda, quedan plasmados los acuerdos de CRyS nuevos y los avances de trabajo, asentando la evidencia del control, supervisión y ajuste, en su caso, de las metas y presupuesto en administración y operación.

Estas actas integran el libro blanco. Este libro blanco, queda firmado en forma original como parte de los documentos auditables, por cualquier organismo público o privado (SHCP, SFP) o privados (Auditorías Externas) durante los siguientes 5 años a su cierre de ejercicio contable y forman parte de los archivos entregables cada vez que se dan cambios administrativos en las instituciones participantes.

Cuadro No. 5  
Organigrama de la Comisión de Regulación y Seguimiento  
CRyS del PRODESCA 2007



Fuente: Inca Rural-Informe final PRODESCA 2007.

### III.3.3. Ejecución, Administración, Control y Operación del PRODESCA 2007

El seguimiento a las acciones formalizadas, establecidas y reguladas por la CRYs del PRODESCA 2007, en cada una de las líneas estratégicas (subprogramas) se realizará mediante los siguientes acciones:

1. La elaboración y envío conforme a la agenda-calendario programada de la Orden del día y convocatoria, con al menos 5 días de anticipación a las fechas determinadas en el calendario-agenda, a la reunión de trabajo presencial que corresponda a la CRyS. Esta invitación incluye tanto a los titulares, como a los líderes de proyectos y responsables de las acciones (tareas) en administración y seguimiento.
2. El envío del reporte de avances a los acuerdos de la sesión anterior, a fin de que cada líder y responsable tome nota y actualice su avance e informe para la nueva reunión.
3. La preparación de una presentación resumen (en Power Poin) con los informes mensuales de avances por acciones, para ésta comisión de regulación y seguimiento "CRyS".
4. La presentación de avances físicos-financieros mensuales que muestra el avance del gasto por partida conforme quedo asentado en el programa de trabajo.

Es por todo esto que la agenda-calendario de sesiones de la CRyS del PRODESCA 2007 (Apéndice III-A) es un documento estratégico, ya que constituye un semáforo que permite cronogramar todas estas acciones y actividades presupuestales en los aspectos documentales, administrativos, financieros, de avances de acciones en reuniones ejecutivas preestablecidas donde se informan sobre los avances de metas y objetivos.

Esto se logra gracias a que en sus líneas (horizontal) establece que documentos-productos se deberán presentar en cada sesión y en sus columnas (vertical) establece las fechas que estos documentos deben estar concluidos y en su caso con los cambios que corresponda.

Cada una de sus líneas es un documento estratégico de planeación que involucra la intervención de diferentes direcciones, subdirecciones, agentes y subgrupos de trabajo, para lograr la correcta y sana integración, primero por el INCA Rural y luego en su revisión por la SAGARPA, para dar congruencia y consistencia al ejercicio del gasto en el corto plazo.

El informe físico-financiero<sup>1</sup> reporta los movimientos mensuales, lo que permite verificar a los funcionarios responsables el ejercicio del presupuesto conforme a los acuerdos tomados. Por último reportará el cierre de cuentas una vez que se concluya la operación del PRODESCA 2007.

Los informes físicos de avance mensual son importantes porque deben describir de forma textual las acciones que con este ejercicio mensual del gasto se realizaron y en qué etapa se encuentra cada una de estas acciones.

Este ejercicio del gasto lleva implícita y en total responsabilidad para el INCA Rural la elaboración de contratos u órdenes de servicios con cada persona física, moral u institucional que desarrollara las acciones de capacitación en un periodo de tiempo determinado (Red de formadores).

Así mismo cada uno de estos contratos establece los entregables o productos que por esas acciones se definen. Estos contratos son resultado de la autorización y definición de la estrategia de capacitación para la población rural a nivel nacional, siempre, con fines de valor de uso.

---

<sup>1</sup> Anexo 1

### **III.3.4. Evaluación, logros y resultados del PRODESCA 2007.**

Los instrumentos de evaluación de este presupuesto por acciones, partidas y agentes en operación en el INCA Rural, se dan en forma sistemática y continua durante toda la vigencia del ejercicio presupuestal del gasto, siempre a través del comité de regulación y seguimiento de acuerdos "CRyS", que se instaura, desde que se autoriza este presupuesto PRODESCA 2007.

Esta CRyS, a través de su reglamento instruye a los titulares y suplentes con facultades amplias completas y totales para tomar acuerdos de autorización y corrección de los presupuestos en función de los avances de metas que se presentan y de todas aquellas medidas emergentes que permiten consolidar este PRODESCA 2007, como estratégico para la población rural.

Los avances en las metas se reportan en cada reunión que se establece en el calendario-agenda, así como los problemas a que se están enfrentando para el logro de las mismas, esto permite que se establezcan los acuerdos pertinentes a fin de replantar, en los casos necesarios el rumbo del ejercicio del gastos con el apego a la función apoyada y con la imparcialidad y transparencia que este servicio publico requiere.

Este CRyS del PRODESCA 2007 esta obligada a dar seguimiento y dejar asentadas, todas las acciones autorizadas y ejecutadas dentro del objetivo estratégico del programa en atención.

Todas las acciones (tareas) en seguimiento deben ser controladas y registradas por los lideres de proyectos que el INCA Rural determine, durante su operación y hasta su conclusión. Esto a fin de que se de seguimiento de forma documental o electrónica y se pueda contar con el respaldo correspondiente en todo momento.

Para ello el INCA Rural, cuenta con un Sistema de archivo y su respectivo manual, mediante el cual norma el registro y almacenaje de la información dependiendo de su naturaleza y antigüedad.

Otro tipo de evaluación que se hace, es la parcial por línea estratégica en acción, que involucra el análisis de los costos operativos, administrativos y de cada resultado.

La forma como se presentaron a la CRyS del PRODESCA 2007, fue mediante informes físicos-financieros mensuales descritos en el (Anexo 1) que toman el saldo del informe anterior en la primera columna y en la segunda columna el saldo al corte, obteniendo el informe físico-financiero del mes y el saldo a este mismo corte.



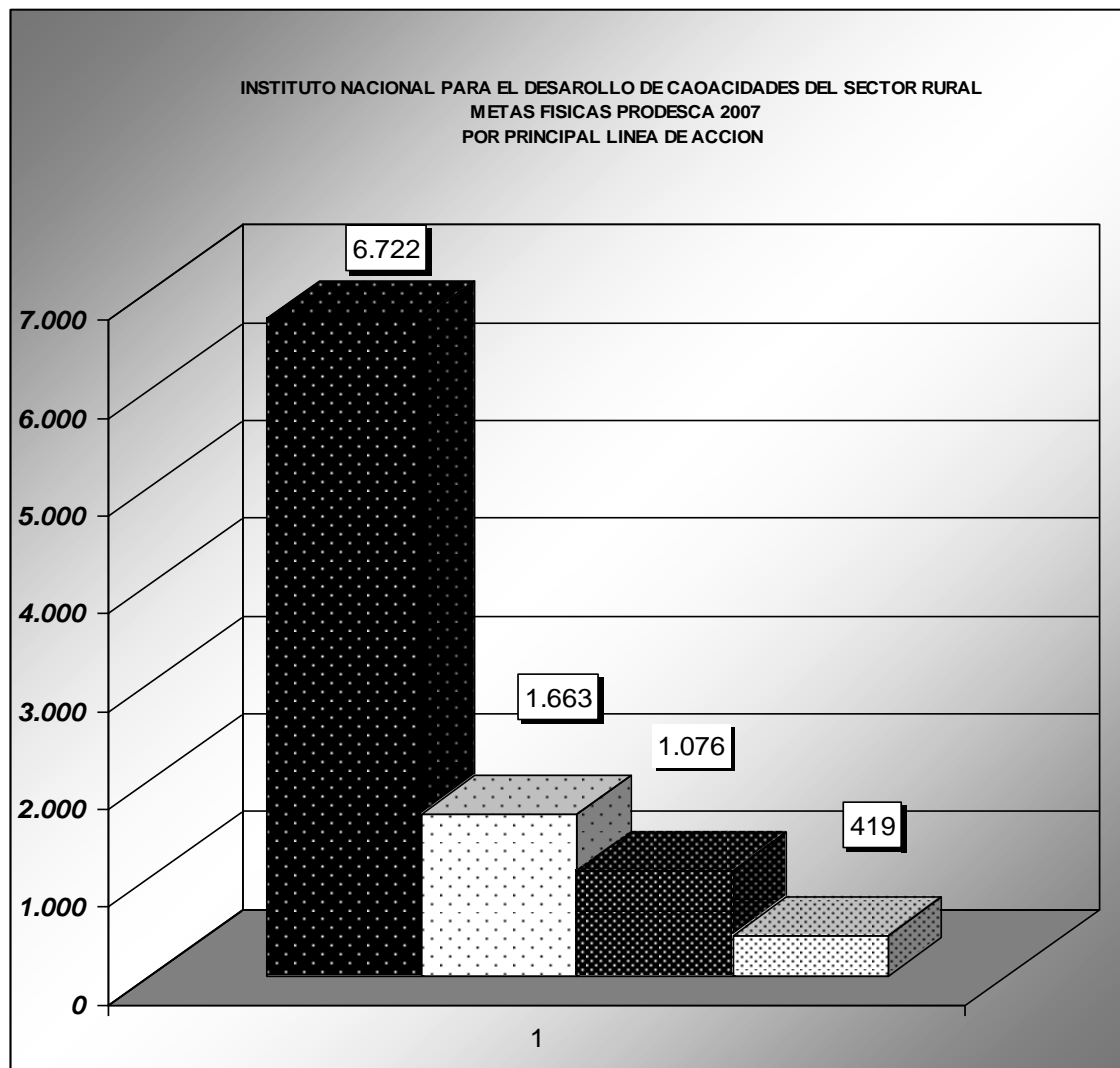
Al cierre del ejercicio del presupuesto se elaboró el resumen anual de avance físico-financiero del INCA Rural, del presupuesto por programas aplicado durante el 2007 al PRODESCA, que consolidó el gasto mensual ejercido mes por mes, de marzo del 2007 a mayo del 2008 (Anexo 2), así como los avances que en las metas mensuales se van teniendo mes con mes. Este instrumento presenta información tanto financiera como física

En cuanto a la información financiera resumen los saldos mensuales reales, que en bancos va quedando una vez que ejercen los pagos comprometidos y que permiten lograr las acciones por cada línea estratégica.

Esta evaluación financiera se va haciendo a detalle a través de los procesos contables y administrativos que el instituto diseña y controla (en forma electrónica y manual) por partida-acción (catálogo de cuentas que para este PRODESCA 2007) corresponden y que son generados por la unidad administrativa del INCA Rural encargada (administración, finanzas y tesorería). Así cada corte financiero físico-mensual debe estar acompañado de su respectivo analítico, que contiene los nombres de los sujetos con los que se van estableciendo los contratos que implican un pago a cambio de llevar a cabo la tarea-acción en tiempo y forma.

El resumen las metas físicas que logró el PRODESCA en el INCA Rural en el 2007 fueron en total de 9,880 acciones y por principal línea estratégica quedan resumidas en el Cuadro No. 6.

Cuadro No. 6  
Resumen de Metas Físicas del PRODESCA 2007



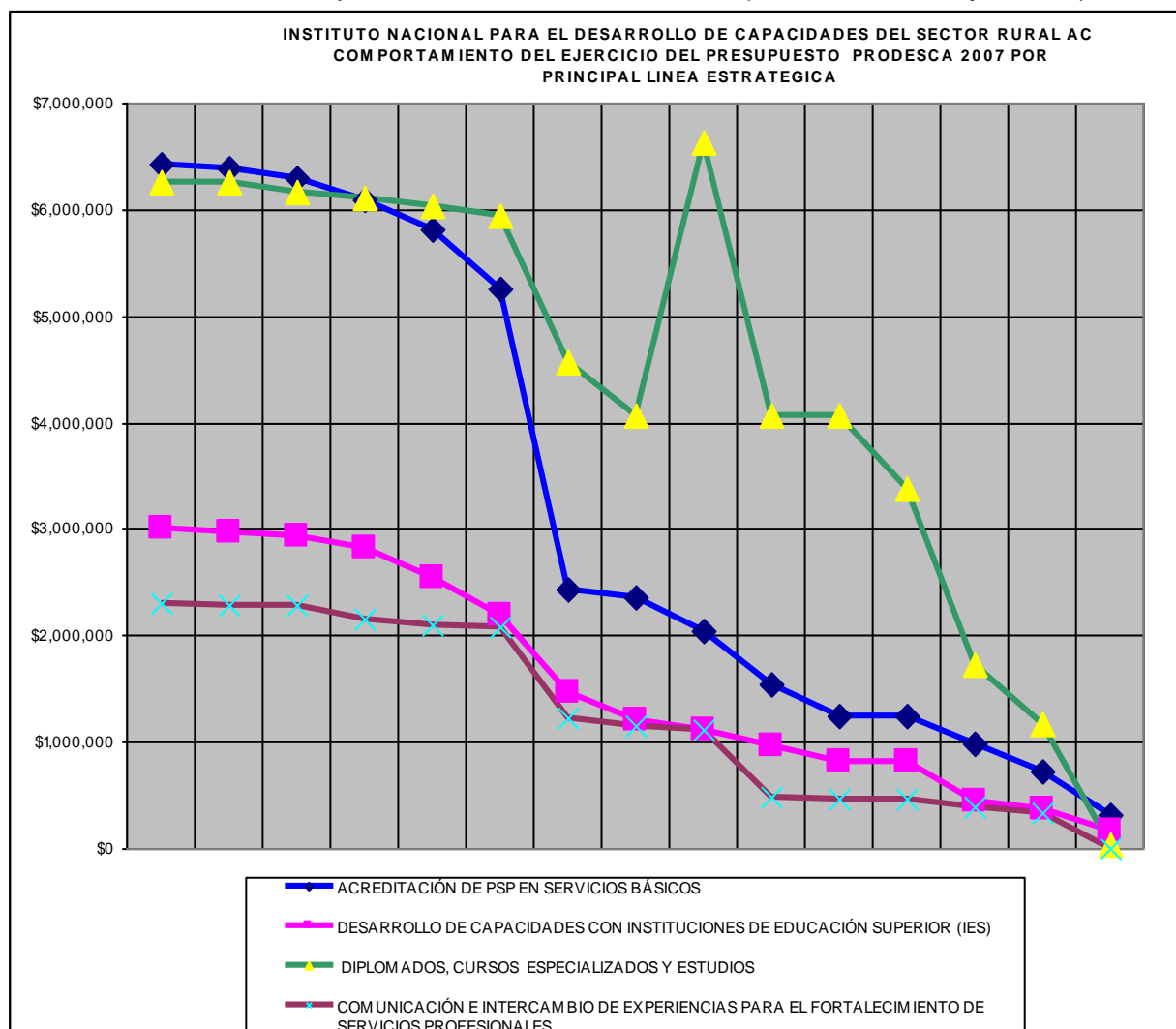
Fuente: Inca Rural-Informe final PRODESCA 2007.

El costo social promedio de cada una de estas acciones logradas en el INCA Rural en el marco del PRODESCA 2007 fue de \$1,594.13 pesos anuales.

Este costo social promedio debe considerarse como un indicador y puede servir para evaluación de resultados del PRODESCA 2007. No obstante es importante considerar que existen costos unitarios estratégicos, que cada acción contempla y que debe ser analizados, respetados, comentados y considerados, en su caso, en cada sub-programa (partida) de trabajo por línea estratégica, quedando bajo la responsabilidad y supervisión de cada líder responsable del objetivo y metas en apoyo.

Una evaluación-análisis que también debe considerarse y reflexionarse en la profesional y responsable manejo del presupuesto por programas, es el que a continuación se muestra en cuanto al comportamiento que el ejercicio de este presupuesto PRODESCA 2007 mantuvo durante los 12 meses, y que se presenta en el Cuadro No. 7 (gráfica)

Cuadro No. 7  
 Grafica de Comportamiento del PRODESCA (marzo 2007-mayo 2008)



Fuente: Inca Rural-Informe final PRODESCA 2007.

### III.3.5 Conclusión

En este ejemplo aplicado del PRODESCA 2007, se cumplen las fases para la programación, autorización, operación y evaluación del presupuesto por programas, de marzo a diciembre del 2007 y hasta mayo del 2008, a fin de dar cumplimiento a todas y cada una de las acciones definidas.

Esta tarea demanda la concurrencia de recursos económicos y humanos, tanto a nivel central como en sus redes de formadores que han logrado desarrollar profesionales comprometidos y especializados tanto en la administración como en la operación de acciones estratégicas para el sector rural actual.

El informe físico-financiero marzo2007-mayo2008, permitió controlar y resumir el número de acciones, tanto programadas, como los avances, mes con mes, hasta su conclusión. Este fue el instrumento que sistematizó los reportes de avances mensuales, que cada responsable, estaba ejecutando y reportaba a las CRyS Comisión de Regulación y Seguimiento del PRODESCA 2007.

En la grafica de comportamiento del PRODESCA 2007 desde su formalización, hasta su conclusión, las pendientes y picos muestran los ajustes y por tanto las decisiones que la CRyS tomo (disminuciones y aumentos presupuestales), en que meses, a fin de generar la oportuna asignación o reasignación del presupuesto, a fin de lograr las acciones que los lideres, especialista, técnicos y productores del sector rural solicitaron y/o cancelaron.

**PRODESCA 2007 SAGARPA - INCA 2007**  
 Calendario-Agenda de CRY S PRDESCA 2007  
 Seguimiento Documental

**Apéndice III-A**

	Vie 16 de Febrero de 2007	Jueves 1 de Marzo de 2007	Lunes 12 de Marzo de 2007	Martes 24 de Abril de 2007	Vie 27 de Abril de 2007	Martes 29 de Mayo de 2007	Martes 26 de Junio de 2007	Martes 31 de Julio de 2007	Martes 28 de Agosto de 2007	Jueves 6 de Septiembre de 2007	Jueves 20 de Septiembre de 2007	Martes 25 de Septiembre de 2007	Martes 30 de Octubre de 2007	Miércoles 31 de Octubre de 2007	Vie 16 de Noviembre de 2007	Martes 27 de Noviembre de 2007	Martes 18 de Diciembre de 2007	Lunes 14 de Enero de 2008	Jueves 29 de abril del 2009 a las 11:00	Jueves 29 de abril del 2009 a las 17:00
Convenio	1																			
Anexo Técnico	1	1	1																	
Acta Constitutiva de CRyS		1	1																	
Reglamento CRyS		1	1																	
Addendum al AT		1	1																	
Minuta de Reunión Extraordinaria				1																
Programa de Trabajo				1																
Minuta de Reunión Ordinaria				1																
Informe Físico-Financiero				1																
Reporta				1																
Informe de Actividades				1																
Seguimiento de Acuerdos				1																
Finiquito de Anexo Técnico				1																
Informe Final				1																

- SITUACION DEL DOCUMENTO**
- 1 Inicio del desarrollo INCA
  - 2 En desarrollo y revisión varias áreas INCA
  - 3 Faltantes de recepción SAGARPA
  - 4 Recibidas y en verificación SAGARPA
  - 5 En modificación SAGARPA-INCA
  - 6 Validadas SAGARPA
  - 7 Firma INCA RURAL
  - 8 Firma SAGARPA
  - 9 En Archivo

**Comentario:**  
 \*PROGRAMA DE TRABAJO (PT), CUENTA BANCARIA PERTURBADA (CBAN), REGLAMENTO (REGL), ACTA CONSTITUTIVA (AC), OTROS DE CONSIDERACION INICIAL

-0303 Reunión con Virginia para integrar e imprimir hasta la Minuta 3a. Se inicia tercera ronda de ajustes con el Informe de Actividades y proceder a lectura de Martha Escalante

-2802 Reunión con Virginia para integrar

-2502 En desarrollo documentos hasta minuta de septiembre que cubre Programa de Trabajo Original

-0802 El calendario presentado se trabajó y acordó con Joaquín Larrao (ABOGADO)

-0809 Se firman todas las minutas por los titulares y representantes de La CRyS

Fuente: Inca Rural-Informe final PRODESCA 2007.

## **PARTE IV.- Conclusiones Generales y Recomendaciones**

Las técnicas de administración presupuesto por programas se sustentan en un marco conceptual de principios económicos universales de equidad y eficiencia que cuando se aplican íntegramente, originan el principio básico de “distribución de ingreso” con la transparencia y justicia que demandan los ciudadanos de nuestro país como agentes generadores de rentas.

El presupuesto por programas en el sector público en México, es una importante función de administración y operación de los recursos públicos federales que debe cumplir el Estado Mexicano a fin de atender los requerimientos de la población. Además involucra conceptos que resultan de importancia estratégica en la administración y operación de cualquier organismo público, en este siglo XXI.

El sector público en México cuenta con la superestructura estratégica para generar las políticas, lineamientos, programas, acciones y funciones que permiten dar atención a la población por edades, sector económico, social, educación, salud y seguridad social, caminos, puentes, comunicaciones, entre otros temas.

La aplicación de esta técnica, en nuestro país, no está exenta de incurrir en inadvertencias que la pudieran conducir a “concentran el ingreso”. Esto puede suceder principalmente por la falta de profesionalismo y capacidad en el diseño y planeación de estrategias de promoción, operación y evaluación acordes a las funciones presupuestales a resolver en el corto plazo, con visión y administración de mediano plazo.

La profesionalización en la aplicación y seguimiento de esta técnica, requiere de una detallada administración, control y evaluación de las acciones planeadas y en ejecución, tanto por partida como por programa, lo que permitirá evaluar los costos individuales y sociales de las mismas.

Cualquier administración, operación, control y evaluación de un presupuesto público requiere de una profesional aplicación de esta técnica presupuestal, mediante una oportuna aplicación de los instrumentos operativos, de control y de evaluación, como los que en este trabajo se describen, además de requerir la intervención tanto de funcionarios responsables, como de líderes capaces de definir y llevar al logro de acciones de forma sistemática y objetiva, en la búsqueda de los mayores y mejores objetivos y resultados (metas).

El dominio de la técnica del presupuesto por programas en el sector público no sólo tiene que ver con su operación, sino con la planeación del universo programático (línea

de acción, programa, partida, acción) en administración, atendiendo a la especialidad del organismo que esta ejecutando un programa.

La mejor forma de operar y administrar el presupuesto por programas es la que realiza de forma funcional (funciones), ya que da respuesta inmediata a cualquier irregularidad o desviación de la acción en apoyo.

El manejo, apropiación y operación de los conceptos que esta técnica requiere, por parte de las instituciones del sector público, para su profesional, consciente y responsable aplicación, implica desarrollar grupos interdisciplinarios especializados, con capacidad para analizar y comentar los hallazgos trascendentes que se presentan en el periodo en administración de un presupuesto, a fin de lograr los mejores resultados orientados a cada función.

Es importante definir cuales y cuantos serán los instrumentos que se utilizaran para lograr la mejor y mayor administración del presupuesto por programas funcional lo que permitirá evaluar desde una tarea, hasta los alcances y logros de estos programas, tanto de forma mensual como anual.

La aplicación oportuna de las acciones e instrumentos de regulación, control, seguimiento y evaluación de acciones y presupuestos por programas, en el caso práctico presentado, se llevó de forma sistemática (mensual), mediante grupos de trabajo que fortalecían las propuestas de trabajo y supervisión de las acciones comprometidas en el programa estratégico.

Además, se requiere de un sistema contable y administrativo que registre y reporte todos los movimientos contables que se realizan diariamente y que se acumulan mensualmente por programa y partida.

Mediante este método de operación del presupuesto por programas se puede lograr una administración y evaluación con mayor eficiencia, eficacia, equidad, justicia y reglamentación que mandata la ley de presupuesto por programas.

Este ejemplo es una aplicación práctica de un presupuesto por programas aplicado al desarrollo del capital humano, en la última unidad administrativa y operativa de la administración pública federal, el cual, aunque de un tamaño pequeño, requiere de un grupo de trabajo activo y comprometido para el diseño, administración, operación y control entre la SAGARPA-INCA Rural.

Con el presente análisis de administración y evaluación del Programa Desarrollo de Capacidades para el Sector Rural, PRODESCA 2007, se demuestra su eficiencia y

eficacia como motor de inversión para la capacitación no formal en adultos en condiciones de trabajo.

En nuestro país la importancia de una profesional administración y operación de los recursos federales es un tema que siempre debe tener una visión económica en busca del desarrollo y muchas veces por la falta de esta visión e incapacidad para conocer objetivamente y de manera sencilla los resultados y alcances a la hora de tomar decisiones, la asignación del presupuesto se resuelve como un asunto político y sin objetivo estratégico para nuestro país.

El objetivo específico de cada presupuesto por programas compromete a buscar, su aplicación como participativo e incluyente de los agentes de la sociedad, lo cual es una tarea que requiere de actores y elementos profesionales y capaces para su logro en el mediano y largo plazo.

En México el sector primario, requiere atención prioritaria y debe ser visto con objetividad y visión estratégica que focalice el desarrollo de la empresariedad rural. Esto conduce a que el desarrollo de capacidades, en los pobladores de este sector, sea siempre una prioridad, que debe verse como una inversión y no como un gasto.

Este tesina muestra como el INCA Rural es un claro ejemplo de organismo público desincorporado que cuenta con la experiencia, capacidad y oportunidad para el ejercicio de cualquier presupuesto por programas encaminado a la capacitación de técnicos y productores del sector rural, en condiciones de trabajo, en busca del desarrollo del capital humano como principal agente del desarrollo rural en nuestro país.

En virtud del análisis anterior resulta prioritario que se investigue y trabaje desde las Universidades o Institutos de Educación Superior y de algunos centros de investigación públicos orientado a mejorar las practicas administrativas como el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) en el diseño de manuales, técnicas, métodos que permitan la profesionalización en la administración del presupuesto federal en México mediante el seguimiento y evaluaciones de impacto y resultados de forma objetiva y simple (diseño de sistemas electrónicos de control por procesos).

Esto implica el diseño de una estrategia y programa de trabajo que conlleve a la realidad el controlar tanto de forma electrónica, como personal, los instrumentos y reportes que permitirán profesionalizar esta técnica, sus procesos e instrumentos.



Será importante contemplar que al concluir estos trabajos se difundan y hagan llegar a todos los agentes de la sociedad que participan, mediante grupos de trabajo, capaces y dinámicos en términos de innovar tecnológicamente esta importante técnica, que cuenta con aproximadamente ocho décadas, ya que data de 1930 y sigue siendo utilizada en base a la experiencia personal acumulada, por la falta de las herramientas que puedan resultar de manejo accesible y fácil y comprensible, tanto por los funcionarios como por los técnicos y profesionales que se encargan de estas actividades.

Anexo 1



**ANEXO TÉCNICO PRODESCA**  
**REPORT E PROGRAMÁTICO FINANCIERO**  
**ABRIL 30 DE 2007**

NUM.	ACCIONES	PROGRAMADO ORIGINAL	EJERCIDO / REALIZADO	ACUMULADO	SALDO
<b>1</b>	<b>ACREDITACIÓN DE PSP EN SERVICIOS BÁSICOS</b>	<b>6,723,762</b>	<b>83,853</b>	<b>83,853</b>	<b>6,639,909</b>
1.1	EXAMEN ENTREVISTA				
	<i>Eventos Exámen y Entrevista</i>	45	2	2	43
	<i>Participantes Examen y Entrevista</i>	3,200	48	48	3,152
	<i>Talleres para Evaluadores</i>	2	0	0	2
	<i>Participantes Evaluadores en talleres</i>	60	0	0	60
1.2	FORMACIÓN EN LÍNEA				
	<i>Módulos de Tutorías a PSP'S</i>	250	14	14	236
	<i>Participantes PSP en Módulos de Tutorías</i>	2,700	132	132	2,568
	<i>Talleres de actualización a Formadores</i>	1	0	0	1
	<i>Participantes en Talleres de actualización a Formadores</i>	30	0	0	30
	<i>Módulos de Formación de Tutores en Línea</i>	2	0	0	2
	<i>Participantes en los Módulos de Formación de Tutores en Línea</i>	50	0	0	50
	<i>Proceso de Acreditación de Tutores en Línea</i>	1	0	0	1
	<i>Participantes en la Acreditación de Tutores en Línea</i>	50	0	0	50
1.3	FORMACIÓN Y ACREDITACIÓN DE PSP EN CURSOS PRESENCIALES				
	<i>Talleres para PSP</i>	24	0	0	24
	<i>Participantes de los Talleres para PSP</i>	360	0	0	360
1.4	ACTUALIZACIÓN DE CURSOS PARA LOS SERVICIOS BÁSICOS				
	<i>Servicios de Actualización</i>	4	1	1	3
<b>2</b>	<b>DESARROLLO DE CAPACIDADES CON INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR (IES)</b>	<b>4,480,607</b>	<b>47,614</b>	<b>47,614</b>	<b>4,432,993</b>
2.1	PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN DE LA ESTRATEGIA				
	<i>Reunión de promoción</i>	1	0	0	1
	<i>Participantes/representantes de IES</i>	100	0	0	100
2.2	FORMACIÓN PRESENCIAL EN EMPRESARIALIDAD RURAL (TRONCO COMÚN)				
	<i>Cursos de Capacitación Presencial a profesores nuevos de IES</i>	2	0	0	2
	<i>Participantes en los Cursos de Capacitación Presencial</i>	60	0	0	60
2.3	FORMACIÓN EN LÍNEA A PROFESORES EN CONTINUIDAD				
	<i>Módulos de Formación como Tutores en Línea</i>	7	0	0	7
	<i>Participantes en los Módulos de Formación como tutores en Línea</i>	210	0	0	210
	<i>Taller Presencial de Actualización como Tutores en Línea</i>	1	0	0	1
	<i>Participantes en el Taller de Actualización como Tutores en Línea</i>	30	0	0	30
2.4	CURSO EN LÍNEA A PROFESORES NUEVOS POR ESPECIALIDAD				
	<i>Módulos de Formación en Especialidades en Línea</i>	12	0	0	12
	<i>Participantes en los Módulos de Formación en Especialidades en Línea</i>	80	0	0	80
2.5	FORMACIÓN EN LÍNEA DE ESTUDIANTES				
	<i>Módulos de Formación en Especialidades en Línea a estudiantes de IES</i>	120	0	0	120
	<i>Participantes en los Módulos de Formación en Especialidades en Línea</i>	1,000	0	0	1,000
2.6	ACREDITACIÓN DE PROFESORES				
	<i>Proceso de Acreditación de Tutores en Línea para profesores</i>	1	0	0	1
	<i>Participantes en el Proceso de Acreditación para profesores</i>	60	0	0	60
<b>3</b>	<b>CURSOS Y DIPLOMADOS ESPECIALIZADOS</b>	<b>5,204,659</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5,204,659</b>
3.1	CURSOS DE FORMACIÓN ESPECIALIZADA				
	<i>Módulos de Formación Especializada</i>	10	0	0	10
	<i>Participantes en los Módulos de Formación Especializada</i>	300	0	0	300
3.2	DIPLOMADOS DE FORMACIÓN ESPECIALIZADA				
	<i>Módulos de Formación Especializada</i>	6	0	0	6
	<i>Participantes en los Módulos de Formación Especializada</i>	180	0	0	180
3.3	PAQUETES PEDAGÓGICOS MULTIMEDIALES				
	<i>Paquetes</i>	6	0	0	6
3.4	PROYECTOS Y ESTUDIOS ESPECIALIZADOS				
	<i>Servicios de Consultorías Especializadas</i>	5	0	0	5
<b>4</b>	<b>COMUNICACIÓN E INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE SERVICIOS PROFESIONALES</b>	<b>1,590,972</b>	<b>25,530</b>	<b>25,530</b>	<b>1,565,442</b>
4.1	MANTENIMIENTO DE SERVICIOS ELECTRONICOS DE INFORMACIÓN				
	<i>Servicio Especializado</i>	4	0	0	4
4.2	MANTENIMIENTO DEL SERVICIO DE FORMACIÓN EN LÍNEA				
	<i>Servicio Especializado</i>	1	0	0	1
4.3	DESARROLLO DE SERVICIOS DE INFORMACIÓN ESPECIALIZADA				
	<i>Servicios Especializados</i>	6	0	0	6
4.4	INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS Y FORTALECIMIENTO DEL MERCADO DE SERVICIOS				
	<i>Talleres</i>	12	0	0	12
	<i>Participantes en los Talleres</i>	1,680	0	0	1,680
<b>SUMA:</b>		<b>18,000,000</b>	<b>156,997</b>	<b>156,997</b>	<b>17,843,003</b>
<b>REINTEGROS A TESOFE DE REMANENTES PRESUPUESTALES</b>				<b>0</b>	
<b>PRODUCTOS FINANCIEROS</b>				<b>26,603</b>	
<b>REINTEGROS A TESOFE DE PRODUCTOS FINANCIEROS</b>				<b>26,603</b>	
<b>DISPONIBILIDAD</b>				<b>17,843,003</b>	

Fuente: Inca Rural-Informe final PRODESCA 2007.

## Anexo 2

Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural A.C.  
Reportes de Avances físicos-financieros del PRODESCA 2007.

NUM. CONTROL	DE	ACCIONES	Mar-07	Abr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Ago-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dic-07	Ene-08	Feb-08	Mar-08	Abr-08	May-08
			SALDO \$	SALDO \$	SALDO \$	SALDO \$	SALDO \$	SALDO \$	SALDO \$	SALDO \$	SALDO \$	SALDO \$	SALDO \$	SALDO \$	SALDO \$	SALDO \$	SALDO \$
1		<b>ACREDITACIÓN DE PSP EN SERVICIOS BÁSICOS</b>	6,430,000	6,393,910	6,293,150	6,094,884	5,809,899	5,259,807	2,424,369	2,363,480	2,043,021	1,544,713	1,242,417	1,241,418	984,252	723,504	312,185
1.1		EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN DE PSP'S POR EXAMEN Y ENTREVISTA															
		Eventos Exámen y Entrevista	100	98	92	91	87	81	29	26	21	17	17	16	12	6	6
		Participantes Exámen y Entrevista	3200	3152	2,789	2,782	2603	2429	803	724	630	551	551	473	273	-141	-141
		Talleres para Evaluadores	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Participantes Evaluadores en talleres	60	60	60	60	60	60	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.2		<b>FORMACIÓN DE PSP'S EN CURSOS EN LÍNEA</b>															
		Módulos de Tutorías a PSP'S	250	245	242	221	204	177	104	89	60	55	55	55	55	55	55
		Participantes PSP en Módulos de Tutorías	3000	2868	2,776	2,424	2166	1654	921	831	66	-81	-81	-81	-81	-81	-81
		Talleres de actualización a Formadores	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Participantes en Talleres de actualización a Formadores	30	30	30	30	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
		Cursos de Formación de Tutores en Línea	2	2	2	2	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
		Participantes en los Cursos de Formación de Tutores en Línea	50	50	50	50	50	28	28	2	2	2	2	2	2	2	2
		Evaluaciones con fines de acreditación para formadores en Línea	50	50	50	50	50	50	40	40	40	1	1	1	1	1	1
1.3		<b>FORMACIÓN Y ACREDITACIÓN DE PSP EN CURSOS PRESENCIALES</b>															
		Talleres para PSP	10	10	10	10	9	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		PSP'S Participantes en los Talleres	150	150	150	150	107	107	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3
1.4		<b>ACTUALIZACIÓN DE CURSOS EN LÍNEA PARA LOS SERVICIOS BÁSICOS PRODESCA</b>															
		Servicios de Actualización	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	0	0	0	0	0
2		<b>DESARROLLO DE CAPACIDADES CON INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR (IES)</b>	3,000,000	2,970,409	2,931,489	2,818,621	2,537,499	2,198,379	1,475,299	1,215,464	1,122,246	973,181	809,292	809,292	440,310	378,676	170,782
2.1		<b>PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>															
		Reunión de promoción	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Participantes/representantes de IES	100	100	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
2.2		<b>FORMACIÓN PRESENCIAL Y PROFESORES</b>															
		Módulos de Capacitación Presencial a profesores nuevos de IES	2	2	2	2	1	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	-1
		Profesores nuevos participantes en los Cursos de Capacitación Presencial	60	60	60	60	27	3	3	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25
		Taller Presencial de Actualización a Profesores Acreditados	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Participantes en el Taller de Actualización a Profesores Acreditados	30	30	30	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4
2.3		<b>FORMACIÓN EN LÍNEA A PROFESORES</b>															
		Módulos de Formación como Tutores en Línea	7	7	7	5	5	4	1	1	1	0	0	0	0	0	0
		Profesores participantes en los Módulos de Formación como tutores en Línea	210	210	210	185	185	173	83	83	83	67	67	67	67	67	67
		Módulos de Formación en Especialidades en Línea	12	12	12	12	12	10	7	4	3	3	3	3	3	3	3
		Profesores participantes en los Módulos de Formación en Especialidades en Línea	80	80	80	80	80	47	23	23	23	23	23	23	23	23	23
2.4		<b>FORMACIÓN EN LÍNEA DE ESTUDIANTES</b>															
		Módulos de Formación en Especialidades en Línea a estudiantes de IES	100	100	100	100	100	100	39	24	15	15	15	15	15	15	15
		Estudiantes participantes en los Módulos de Formación en Especialidades en Línea	1000	1000	1,000	1,000	1000	1000	79	31	-11	-11	-11	-11	-11	-11	-11
2.5		<b>ACREDITACIÓN DE PROFESORES COMO TUTORES EN LÍNEA</b>															
		Participantes en el Proceso de Acreditación para profesores	60	60	60	60	60	60	20	20	20	3	3	3	3	3	3
3		<b>DIPLOMADOS, CURSOS ESPECIALIZADOS Y ESTUDIOS</b>	6,260,000	6,260,000	6,163,684	6,114,868	6,033,405	5,940,649	4,576,814	4,057,496	6,637,660	4,068,202	4,062,225	3,373,864	1,730,053	1,170,253	31,884
3.1		<b>CURSOS DE FORMACIÓN ESPECIALIZADA</b>															
		Módulos de Formación Especializada	40	40	8	40	40	40	19	17	16	14	11	7	3	0	0
		Participantes en los Módulos de Formación Especializada	800	800	800	800	800	800	360	309	282	226	136	27	-86	-142	-142
3.2		<b>DIPLOMADOS DE FORMACIÓN ESPECIALIZADA</b>															
		Módulos de Formación Especializada	6	6	6	6	6	6	3	3	3	3	1	0	0	0	0
		Participantes en los Módulos de Formación Especializada	225	225	225	225	225	225	128	128	128	128	-27	-44	-44	-44	-44
3.3		<b>PAQUETES PEDAGÓGICOS MULTIMEDIALES</b>															
		Paquetes Pedagógicos	4	4	4	4	4	4	2	2	2	0	0	0	0	0	0
3.4		<b>PROYECTOS Y ESTUDIOS ESPECIALIZADOS</b>															
		Servicios de Consultorías Especializadas	1	1	1	1	1	1	0	0	8	8	3	3	3	0	0
4		<b>COMUNICACIÓN E INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE SERVICIOS PROFESIONALES</b>	2,310,000	2,279,747	2,275,960	2,154,946	2,090,307	2,078,807	1,231,223	1,150,222	1,121,138	474,683	461,306	461,306	394,750	328,194	2,086
4.1		<b>MANTENIMIENTO DE SERVICIOS ELECTRONICOS DE INFORMACIÓN</b>															
		Servicio Especializado de Internet	4	4	4	4	4	4	2	2	1	1	1	1	1	0	0
4.2		<b>MANTENIMIENTO DEL SERVICIO DE FORMACIÓN EN LÍNEA</b>															
		Servicio Especializado de Formación en Línea	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.3		<b>DESARROLLO DE SERVICIOS DE INFORMACIÓN ESPECIALIZADA</b>															
		Servicios Especializados	4	3	2	2	2	2	0	0	1	1	1	1	1	0	0
4.4		<b>INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS Y FORTALECIMIENTO DEL MERCADO DE SERVICIOS</b>															
		Eventos	12	12	12	11	11	11	5	5	5	4	4	4	3	0	0
		Participantes en los Eventos	400	400	400	375	375	375	175	175	175	162	162	162	119	16	16
		<b>SUMA:</b>	18,000,000	17,904,066	17,664,283	17,183,319	16,471,110	15,477,642	9,707,705	8,786,662	10,924,065	7,060,779	6,575,241	5,885,881	3,549,365	2,600,627	516,937
		<b>REINTEGROS A TESORO DE REMANENTES PRESUPUESTALES</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	516,937
		<b>REINTEGROS A TESORO DE PRODUCTOS FINANCIEROS</b>	0	26,603	57,056	56,718	63,688	63,328	53,650	53,667	58,317	49,128	28,516	32,676	24,445	15,246	589,039
		<b>DISPONIBILIDAD</b>	18,000,000	17,904,066	17,664,283	17,183,319	16,471,110	15,477,642	9,707,705	8,786,662	10,924,065	7,060,779	6,575,241	5,885,881	3,549,365	2,600,627	0

Fuente: Inca Rural-Informe final PRODESCA 2007.

## BIBLIOHEMEROGRAFIA

- Blanchfield, Oser –Historia Del Pensamiento Económico -Editorial Aguilar 1985
- Cervantes, Altamirano Z. Efrén - Fideicomisos Estatales -Tesis 1980
- Derbung, Thomas F. y Mac Dougall – Macroeconomía- Editorial Mc. Graw Gill 1978
- Engels, Federico - Obras Escogidas-Del Socialismo Utópico al Socialismo Científico–Editorial Progreso 1972
- Ferguson, Massey FC - Teoría Macroeconómica -Fondo de Cultura Económica 1982
- Ferrero, A Romulo -Comercio y Pagos Internacionales -Conferencias CEMLA 1976
- INCA Rural 33 años-Desarrollo de Capacidades en Territorios Rurales-Memorias 2007
- INCA Rural-Seminario Internacional Desarrollo de Capacidades en Territorios Rurales-Memorias 2008
- INEGI -El ABC de las Cuentas Nacionales – Publicación 1985
- Lenin, Vladimir Ilich - Obras Escogidas -Sobre El Problema De Los Mercados-Editorial Progreso 1972
- Marx Carlos - Contribución a la Crítica de la Economía Política-Ediciones de Cultura Popular 1970.
- Quijano, Manuel - Sector Financiero y los Problemas de Política Económica 1980
- Ramírez, Alejandro-Lecturas Sobre Desarrollo Económico-Escuela Nacional de Economía 1978
- Rosales, Z. Luciano -Fideicomiso Público en México como Elemento de Desarrollo-Editorial Siglo XXI 1986
- Rostow, Walt W. - Las Cinco Etapas del Crecimiento Económico-Editorial F.C.E. 1960
- Samuelson, Paul A - Curso de Economía Moderna- 1980
- Santillán, David Eloísa -Fideicomiso Público En México-Tesis 1978
- Shearer, Ronal A. - El Concepto de Crecimiento Económico - Editorial F.C.E.1985
- Smith, Adam.- La Riqueza De Las Naciones.-Editorial Aguilar 1973
- Sumkel, Oswaldo Y Paz, Pedro- Teoría del Desarrollo y Subdesarrollo-Editorial F.C.E., 1950
- Vuskovic, Pedro J. - Cuentas Nacionales - Editorial F.E. UNAM 1976