



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTACURIA Y ADMINSTRACION

El Presupuesto por Programas como Instrumento de Control en la Reforma Administrativa

Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A

María de Lourdes de Gyves Ruiz

DIRECTOR: C. P. ELSA ALVAREZ MALDONADO
MEXICO, D. F.

1977



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.

A LA C.P. ELSA ALVAREZ MALDONADO

Por su guía y consejos

A MIS PADRES

**Esperanza Ruiz de de Gyves, y
Guillermo de Gyves Osuna
por su amor y ejemplo.**

A MI HERMANA

Rosalba de Gyves Ruiz
por su comprensión y apoyo

AL LIC. JUAN MANUEL AVILA Y MEJIA

Por su valiosa orientación

I N D I C E

INTRODUCCION

CAPITULO I EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

- Antecedentes ----- 4
- Conceptos y Definiciones ----- 17
- Su importancia ----- 20
- Ventajas y diferencias so
bre el presupuesto tradi-
cional ----- 26
- La estructura programatica. ----- 29

CAPITULO II LA REFORMA ADMINISTRATIVA

- Antecedentes ----- 41
- Objetivos ----- 48
- Estrategias ----- 49
- Programas de Sistemas admi-
nistrativos comunes a todo-
el sector público. ----- 56

CAPITULO III EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS - EN UN ORGANISMO DEL SECTOR PU- BLICO.

- Dirección en jefe de Admi -
nistración fiscal central. ----- 65
- Antecedentes ----- 65
- Objetivo ----- 67
- Estructura ----- 68
- Funciones ----- 69
- Metodología para la elabora
ción del presupuesto por --
programa. ----- 71
- Sistema ----- 75

ASPECTO PRACTICO

CONCLUSIONES ----- 110

BIBLIOGRAFIA ----- 116

I N T R O D U C C I O N

La actual situación mundial requiere de la evolución en la Administración Pública, a fin de cumplir en forma eficaz y con su objetivo de servicio, de lograr una equitativa distribución de la riqueza y un mejor aprovechamiento de los recursos con que cuenta cada nación.

Ante las limitaciones económicas que México presenta actualmente, se hace indispensable la adopción de nuevas técnicas presupuestarias que proporcionen en forma satisfactoria la mejor alternativa de acción para resolver con eficiencia dichas limitaciones.

Uno de los cambios establecidos en la Reforma Administrativa es la implantación del Presupuesto por Programas, que representa un avance en el desarrollo económico, social y político del país, creando la necesidad de revisión

sar y cambiar los mecanismos de ejercicio y control del presupuesto, simplificando los procedimientos.

Asimismo, la Reforma Administrativa forma parte de las transformaciones básicas que promueve el titular del Poder Ejecutivo Federal a fin de impulsar el desarrollo del país.

Sin embargo, el Presupuesto por Programas por sí solo, no puede ser la solución a todas las barreras que retrasan o impiden el proceso de cambio, y teniendo en cuenta que falta mucho por realizar, se hace necesario que los responsables de la formulación, ejercicio y control del Presupuesto en el Sector Público y ante los requerimientos de la Nación, continúen capacitándose en las técnicas del Presupuesto por Programas para alcanzar así los objetivos fijados, contribuyendo de este modo al proceso renovador de la Administración Pública.

Es mi propósito por medio de la presente investigación, dar un panorama general de lo que es la Técnica de Presupuesto por Programas, esperando así contribuir a su difusión.

CAPITULO I

EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

ANTECEDENTES

Las causas de la evolución que el presupuesto ha tenido a través de la historia así como las necesidades de cambios presupuestales que han surgido en los países latinoamericanos y especialmente en México son analizados brevemente en este Capítulo.

Tomándose en consideración que las transformaciones que ha sufrido el presupuesto están ligadas a la evolución del Estado, se ha dividido a éste en diversas etapas.

Comenzaremos por el Estado Patrimonial, en el cual el control de las finanzas resultaba inútil puesto que se ejercía sobre el tesoro privado del rey, es decir, se trataba de un patrimonio personal compuesto principalmente

por los ingresos provenientes de las aportaciones de sus súbditos y de los pueblos conquistados. Sus egresos los constituían los pagos que hacía al ejército, a algunos funcionarios y a los gastos propios de su corte.

Como las percepciones eran en especie se originaron serias dificultades, por lo que se vió la necesidad de acuñar moneda, haciéndose más pesada la tributación y dando lugar con esto último a luchas internas.

En tales circunstancias, se inicia una nueva etapa de transición hacia el liberalismo, en la cual la mayor parte de la población se dedicaba a la agricultura, vivía de lo que producía y las primeras firmas de gobierno eran sencillas al igual que la estructura social.

Aún cuando los pueblos eran renuentes al gobierno al ver la posibilidad de que los funcionarios abusaran de su posición por intereses personales, surgieron las primeras ideas que otorgaban a éste ciertos poderes que no poseían los organismos privados: el poder de regular la conducta de las personas dentro de la sociedad, el atender la asistencia pública, etc., sin embargo, al desaparecer los reinos, las actividades del gobierno fueron encaminadas a establecer el orden social.

Es en estos momentos cuando el presupuesto se transforma constituyéndose en una cuenta simple de ingresos y egresos que servía como instrumento de control ya que su formulación consistía en calcular los egresos tomando en cuenta los gastos comprobados del año anterior y ajustando a estos últimos los ingresos, a fin de que el costo de la administración pública no sobrepasará lo necesario y de que no se enriquecieran los funcionarios a costa de los contribuyentes.

Las circunstancias continuaron evolucionando hasta que aparecieron las teorías de las finanzas públicas para cimentar la etapa que se conoce como Estado Liberal.

Este período caracterizado por la libre competencia en virtud de que el gobierno no intervenía en el control económico, estaba sometido a las leyes económicas, influenciadas grandemente por los funcionarios, industriales, militares y terratenientes que impedían cualquier acción en contra de sus intereses dificultando así enfocar el presupuesto con el marco social. Esta situación es producto de la ideología del Laissez Faire, la cual concibe que el gobierno se limite a un mínimo indispensable de reglamentación de las actividades privadas, constituyendo un factor neutral en sus posibilidades.

Asimismo, durante la etapa del Estado Liberal se incrementó grandemente el comercio internacional.

A raíz de la Revolución Industrial se transformó la actividad relativa a la producción y es cuando la Gran Bretaña, Francia, Alemania y Bélgica se convierten en las principales potencias económicas recibiendo las materias primas de los países no industrializados y deciden construir en éstos obras de infraestructura como carreteras, puertos y ferrocarriles, a fin de transportar dicha materia prima a los centros específicos para ser transformados en artículos elaborados.

El Estado Liberal fue una etapa de prosperidad en la que circulaban libremente hombres, mercancías, ideas y capitales; la producción y el comercio europeos alcanzaron los más altos niveles registrados en la historia de la humanidad.

Sin embargo, la Revolución Industrial transformó la labor individualista del ser humano, incorporándolo a una sociedad en donde él no es quien toma las decisiones respecto a su trabajo, sino que ahora es solo parte de una gran máquina donde tiene que producir una determinada cantidad y bajo un horario fijo.

Esta etapa denominada Estado Capitalista se caracterizó por la existencia de dos clases sociales: la de los grandes capitalistas quienes lograron acaudalar enormes riquezas y la clase obrera y campesina explotados por aquellos.

El presupuesto sigue siendo un instrumento de control, pero debido a la intervención de los países industrializados en los subdesarrollados se hace una división, teniendo por un lado el Presupuesto Ordinario en el que se registran los egresos que se repiten de manera regular y año con año, como son los costos de los servicios públicos, culturales, de administración, etc. En este tipo de presupuesto, el cálculo del financiamiento se efectúa con base a los ingresos normales, es decir, bajo el principio del equilibrio, el cual así lo estima.

Por otra parte, está el Presupuesto Extraordinario que contiene todos los egresos de carácter irregular, carentes de periodicidad y financiados con empréstitos principalmente.

Al estallar la Primera Guerra Mundial en 1913 cuyas consecuencias principales son: crisis económica, desempleo, fuertes pagos de indemnizaciones por parte de los países involucrados, es cuando surge la necesidad de que

el Estado intervenga en la dirección de la economía nacional, por lo que éste incrementa sus recursos creando nue -
vos impuestos y adoptando medidas proteccionistas de la -
producción nacional, quedando el Estado sujeto a las fluc-
tuaciones de la coyuntura económica.

Asimismo, en la época posterior a la guerra la inter
vención del Estado se hace aún mas necesaria, en virtud de
ser la única solución palpable para enfrentar los graves -
efectos en materia económica y social, por lo que surge el
concepto de Presupuesto Unico. En él se reconcentran los-
ingresos normales y extraordinarios así como los egresos -
por todo concepto, ya que el Estado toma a su cargo las o -
bligaciones que resultaron del conflicto bélico.

El Presupuesto Unico incluye tres categorías de gas-
tos: funcionamiento de los servicios, transferencia e in-
versiones.

Posteriormente, en 1927 en la Unión Soviética se -
crea el Plan Quinquenal el cual está compuesto de planes -
prácticos anuales que deben sucederse los unos a los otros,
operándose a través del presupuesto, y que fue la base del
Presupuesto Financiero.

En el presupuesto soviético encuentran expresión los

grandes procesos históricos de la instauración del Primer-Estado Socialista del mundo.

Mientras tanto, en los países capitalistas o neocapitalistas el presupuesto fue tan solo un medio de ejecución de los compromisos financieros adquiridos por el Estado - frente a las empresas estatizadas o nacionalizadas, además de los compromisos normales. En Estados Unidos la industrialización aumenta en gran escala.

Pero en 1919 surge la gran Crisis Mundial de la economía liberal. Sobreviene la quiebra de grandes consorcios, de la bolsa de valores de Nueva York y de muchos bancos del mundo debido a que la cantidad de bienes producidos rebaza enormemente a la cantidad demandada, por lo que descienden los precios en más del 50%. Existe desempleo, surgen teorías como la de Keynes y el Estado diseña políticas proteccionistas y de transformación estructural interna:

Los capitalistas acuden a éste en busca de ayuda y así el Estado hace las veces de empresario a fin de detener la desocupación.

Las empresas que subsisten a la crisis, adoptan la noción presupuestal reemplazando las teorías administrati-

vas de Taylor a fin de preveer los acontecimientos.

El Estado dirige sus esfuerzos a lograr con el capital el mayor rendimiento, sin embargo, no fija su atención en los aspectos más significativos en el plano social, sino más bien a los referentes al costo. Su base financiera se vió rezagada y la estructura política dificultó que se llevara a cabo una reforma tributaria.

Debido a las demandas socioeconómicas se vió la necesidad de introducir el Presupuesto Cíclico que considera que la crisis es un punto intermedio entre la depresión y la prosperidad y que el Estado compensa los excesos de la coyuntura por medio de una intervención adecuada basada en dos métodos: el de reservas y el de créditos anticipados, los que combinados adoptan el presupuesto a las fases sucesivas del ciclo, es decir, si la política cíclica del presupuesto tiene éxito en períodos de prosperidad, el Estado acumularía reservas para utilizarlas en épocas de déficit posteriores, asimismo en períodos de depresión el Estado emitiría empréstitos que serían empleados en la economía nacional y cuyos reembolsos los efectuarían los siguientes presupuestos; pero en 1939, estalla la otra Guerra Mundial, que ocasiona cambios en los aspectos políticos, económicos y sociales. Surgieron técnicas como la Investigación de Operaciones y otras más a fin de controlar las si-

tuaciones de la guerra.

Es así como en los Estados Unidos se sientan las bases del Presupuesto por Programas el cual permitirá racionalizar los gastos de guerra y disminuir los costos de operación de las empresas productivas de armamentos, por lo que en 1947 el congreso designa la Comisión Hoover a fin de reestructurar aquellos aspectos de poder ejecutivo, y surgió asimismo la adopción del Presupuesto por Actividades que se basa en funciones, actividades y proyectos.

Más adelante los gobiernos Sudamericanos modificaron sus técnicas presupuestarias a través de los grupos Asesores en Planificación del Desarrollo, tomando como base el Manual del Presupuesto por Programas y Actividades de las Naciones Unidas.

A raíz del último seminario celebrado en San José de Costa Rica en 1963, los países de América Central se han reunido a fin de intercambiar experiencias al respecto.

Como testimonio de lo anterior están los ejemplos que a continuación se mencionan:

Venezuela en su exposición de motivos al Proyecto de-

la Ley de Presupuestos para el ejercicio fiscal de 1963 de clara que éste se complementará (al igual que el presente-año), con un Presupuesto Programa en el cual los recursos-se distribuyen no solo por dependencias administrativas y-objeto del gasto, sino por los distintos programas que lle-va a cabo el gobierno y de los programas que espera alcan-zar.

Nicaragua al presentar el presupuesto para 1964, el-ministro de Hacienda y Crédito Público señala en su exposi-ción de motivos lo siguiente:

"La Implantación de Presupuesto por Programa permiti-rá determinar claramente las metas a lograr en términos -cuantitativos, establecerá los costos de estas realizacio-nes y responsabilizará a las unidades ejecutoras en el cum-plimiento de los distintos programas".

Guatemala. En una exposición pública, el ministro -de Hacienda señalaba en 1964 que el "Presupuesto por Pro-grama" es la presentación adecuada del plan que el gobier-no se ha trazado para invertir los fondos públicos durante un año, con el fin de cubrir las necesidades de la comuni-dad y un cálculo de los recursos que necesita para ese fin.

México. Durante su larga historia no parecía que pu

diera desprenderse del concepto del presupuesto liberal. -
Haciendo un repaso de lo que al respecto ha venido sucediendo, se podrá encontrar que hay una referencia muy clara en las memorias de Limantour en la que dice que será necesario refutar la peregrina teoría de Balnes que pretendía tener mayores presupuestos crecidos para emprender con ese dinero muchas obras de utilidad pública.

Sin embargo, fue hasta el período postrevolucionario cuando se comenzaron a desarrollar las grandes unidades impulsoras del desarrollo económico del país, o sea cuando las comisiones de caminos y de irrigación fueron dando al presupuesto de egresos una modalidad distinta, la que implica ser el reflejo de una política económica.

En 1950 se produjeron en la Secretaría de Hacienda una serie de ideas muy interesantes plasmadas en diversos documentos en los que señala que el presupuesto debe tender al desarrollo económico, a la retribución del ingreso nacional y a la ocupación plena de los recursos y mano de obra.

De esta manera nació en México la idea de dar al presupuesto un sentido que reflejara el propósito del Gobierno de dar a la economía del país el impulso y sentido debidos.

En 1954 se produjo el acontecimiento más revolucionario en materia de presupuesto de cuantos había hasta el momento, ya que se creó la Comisión de Inversiones la que en un principio formó parte de la Secretaría de Hacienda, posteriormente se trasladó a la Presidencia de la República y finalmente en 1959, al promulgarse la nueva Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, sus funciones formarán parte de la Secretaría de la Presidencia.

Otro hecho importante ocurrido posteriormente fue la incorporación al presupuesto de varios organismos y empresas descentralizadas, pudiéndose captar en él el impacto que sus gastos producen en la economía del país.

En México el gasto público es de tal importancia que constituye alrededor del 30% del producto interno bruto, es decir, que de la orientación que se le dé al gasto público dependerán gran número de acciones y acontecimientos que repercutan en la vida de cada mexicano.

México presenta antecedentes del Presupuesto por Programas en organismos no oficiales y en la estructura presupuestal de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Asimismo la Reforma Administrativa efectuada durante el Gobierno del Lic. Luis Echevarría A., ha establecido co

mo una de sus metas, la implantación del Presupuesto por Programa en forma integral tanto en las dependencias de Gobierno Federal como en los organismos y empresas descentralizadas, por lo que a fin de dar cumplimiento al respectose han venido diseñando e implantando sistemas en las siguientes dependencias:

Secretaría de Programación y Presupuesto
Secretaría de Hacienda y Crédito Público
Secretaría del Patrimonio Nacional
Petróleos Mexicanos
Conasupo, y otras

En 1975, se hizo el primer intento de Presupuesto por Programa y se obtuvo la primera experiencia al respecto en 1976.

Lo que es conveniente hacer notar es el hecho de que el Presupuesto por Programa representa una herramienta avanzada en la Administración.

En el Diario Oficial del 29 de diciembre de 1976, se publicó la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Decreto que reforma el Artículo 76 del Código Civil para el Distrito Federal en Materia Común y para toda la República en Materia Federal.

CONCEPTOS Y DEFINICIONES

El Presupuesto por Programas surge por la necesidad de dar a la planificación una herramienta que conjugue la orientación de la política económica del gobierno con los recursos disponibles, y como apoyo a la programación financiera y de actividades de corto, mediano y largo plazo, por lo que esta técnica encuentra plena realización a nivel gobierno ya que es aquí donde su aplicación total es posible, sin que ello impida o limite su aprovechamiento y utilización en el Sector Privado.

Asimismo, el Presupuesto por Programa constituye una herramienta política en virtud de que el Gobierno adquiere un compromiso no solo de tipo financiero, sino que debe dar cumplimiento a las metas físicas propuestas en el presupuesto a través de una programación de actividades, lo que lo conforma como un elemento de control y de evaluación de la política económica y social del Gobierno.

Existen diversas definiciones del presupuesto como las que a continuación se mencionan:

"Presupuesto es el esquema de un plan proyectado de acción de una empresa, para un período de tiempo determinado"^{1/}

Cebil Guillermo dice: "Un presupuesto en su forma completa es un plan de operaciones integrado y coordinado que comprende todas las fases de las actividades de un negocio y que en resumen muestra los resultados financieros de llevar a cabo dicho plan. Comprende la distribución, producción, adquisición y finanzas. Abarca un período futuro, digamos un mes, un trimestre o más y es un intento formal de sacar el mayor provecho de los hombres, materiales y facilidades con que se cuenta".

Por otra parte, presupuesto es la estimación de los ingresos y gastos que realizan las unidades económicas para un período determinado.

Los conceptos y métodos de Presupuesto por Programas tienen fundamentalmente dos raíces:

- a) La primera, dentro del Sector Público de los países industrializados en donde el Presupuesto por Programas se introdujo como materia de control de los instrumentos bélicos utilizados en la Segunda Guerra Mundial.
- b) La segunda, corresponde a la industria y es la que cuenta con mayor antigüedad.

Sobre Presupuestos por Programas se tienen las siguientes definiciones.

La organización de las Naciones Unidas lo define como: "Un sistema en el que se presta particular atención a las cosas que un Gobierno realiza, más bien que a las cosas que adquiere, tales como servicios personales, provisiones, equipo, medios de transporte, etc. que no son naturalmente sino medios que emplean para el cumplimiento de sus funciones.

El Sr. Lic. Julio Rodolfo Moctezuma, con motivo del Seminario de Ingeniería Industrial celebrado el día 29 de enero de 1975, se refiere al Presupuesto por Programa diciendo que: "Es una técnica que presta especial atención a las actividades por realizar, considerando que lo que se adquiere es solo un medio para el cumplimiento de las funciones. Se desarrolla atendiendo a objetivos claramente definidos y a un presupuesto ligado a ellos que clasifica los gastos conforme a los programas propuestos y muestra las medidas necesarias para su realización".

SU IMPORTANCIA

El libre juego de la oferta y la demanda no es suficiente para alcanzar el crecimiento y la elevación del nivel de vida de una nación, sino que es indispensable que el estado intervenga como regulador e impulsor de las fuerzas que determinan dicho desarrollo; de esta manera puede influir por ejemplo en los precios al consumidor para subsidiar los consumos de los sectores de bajos ingresos.

Por otra parte, cabe señalar el papel que el Sector Público juega dentro del ámbito económico puesto que contribuye decisivamente a crear nuevas bases de capital dotando al pueblo de carreteras, ferrocarriles, presas, puentes, electrificación e industrias básicas, ofreciendo así un marco de condiciones favorables a la inversión privada. De igual importancia resulta la acción del estado en el marco social por las decisiones que debe tomar relacionadas con aspectos como: educación, salubridad, construcción de viviendas, drenaje y en general todas aquellas actividades que tiendan a mejorar el nivel de vida de la comunidad.

Gran parte de los actos gubernamentales son plasmados en el presupuesto fiscal debido a su repercusión en los acontecimientos económicos. Asimismo, el presupuesto

de egresos del Sector Público específicamente influye sobre la demanda global ocasionando cambios en su magnitud y en su estructura así como sobre la inversión privada, los precios, la balanza de pagos, etcétera, por lo que la estabilidad o desequilibrio de la economía dependerá de la orientación que se les de a tales cambios.

La forma en que se compone el gasto público también influye en el desenvolvimiento económico porque si el gobierno decidiera erogar más recursos en inversiones que en gastos corrientes, el desarrollo sería acelerado debido a que las inversiones públicas y privadas tienden a ser, dentro de ciertos límites complementarias, aparte del capital social básico que representan los mismos.

No obstante la importancia de los instrumentos de política no siempre se mide por la magnitud que representan como gasto o como ingreso, sino que radica precisamente en las decisiones que los excluyen de los rubros del presupuesto o que los relacionan con partidas pequeñas e incluso insignificantes.

De esta forma no otorgar un subsidio a una actividad, o un apoyo en la forma de inversión pública, representa una decisión de política-económica y social que significa que esa actividad no tiene la prioridad de otras. También exi-

mir del pago de impuestos a cierto tipo de actividades es una decisión de política económica y social.

El Estado mexicano, atento siempre a los requerimientos y a la necesidad de propiciar cambios en las técnicas de producción, en las actitudes sociales y en las instituciones, mismas que tienden al logro del desarrollo de la comunidad, tiene como una de sus más importantes herramientas para lograrlo al presupuesto de egresos el cual contiene una indicación de la política del gobierno para obtener los objetivos mencionados y el enfoque para hacer frente a los problemas.

Ahora bien, partiendo del principio general de la participación y colaboración de todas las entidades y sectores que integran el país y de la necesidad de supeditar los intereses particulares a los lineamientos de acción globales expresados anteriormente es como se facilitará la tarea de alcanzar el cumplimiento efectivo de dichos objetivos.

Por lo que corresponde a la participación de la hacienda pública, en su particularidad de egresos, el compromiso requiere y exige como requisito inaplazable, que los recursos del Estado se manejen en forma racional y eficiente, evitando su desperdicio, jerarquizando los gastos exce

sivos en tareas no afectadas al planteamiento general de la economía. Es decir, que se precisa la revisión constante de los gastos públicos a fin de que los resultados que se esperan de su manejo estén acordes con las necesidades reales del país.

De aquí surge el imperativo de la programación del gasto público como algo necesario y urgente para el logro de los fines mencionados, y su concreción en normas de acción que influirán en el juicio para la toma de decisiones por lo que existe la necesidad de implantar lo que se conoce como Presupuesto por Programas.

Este tipo de presupuesto hace factible la introducción de nuevos sistemas de administración de personal, de suministro, de actualización y control de inventarios y de activos fijos. Asimismo, permite la determinación del aprovechamiento intrínseco de los recursos asignados por una serie de índices de rendimiento, unidades de producto final cuantificados y sus costos.

Los encargados de la elaboración del presupuesto deben conocer las clases de datos que proporciona el sistema y la manera en que los mismos pueden ser utilizados para que los efectos administrativos que se obtengan sean los más favorables. Por lo tanto, es imprescindible organizar

y llevar a cabo cursos de capacitación a fin de lograr la adecuada implantación y funcionamiento del sistema.

La implantación del presupuesto por programas no implica únicamente la decisión de cambiar sistemas, sino deberá lograrse una alteración en la conciencia y comportamiento de la entidad en todos sus niveles jerárquicos.

Desde el punto de vista de la programación del presupuesto, el nuevo método implica el nuevo diseño de programas, la previa identificación de objetivos y metas y un cambio administrativo para responsabilizar a dependencias y funcionarios respecto al manejo de los recursos asignados y obtener su óptima combinación, con miras de aumentar la eficiencia y productividad de cada servicio público.

Conforme a los lineamientos establecidos en el programa de la Reforma Administrativa que el Gobierno Federal está llevando a cabo a través de la Comisión de Administración Pública, se pueden distinguir los siguientes puntos importantes que afectan la implantación del Presupuestos por Programas:

- I. La Reforma Administrativa debe entenderse como un proceso permanente que habrá de cumplirse a lo largo del tiempo.

2. La Reforma Administrativa sólo puede partir de una -
decisión del Presidente de la República.

3. En el proceso de Reforma Administración es necesaria
la participación de una unidad técnica central que -
estudie la estructura y los procedimientos macroadmi
nistrativos y proponga los cambios necesarios que me
joren la eficiencia, y de unidades técnicas en cada
una de las dependencias del ejecutivo que actúen en
la esfera micradministrativa.

El nuevo sistema requiere de una clara identifica -
ción de las funciones de cada organismo y de un efectivo -
mecanismo para coordinar las diversas entidades de la admi
nistración; necesita además de coordinación en la progra
mación para lograr la interacción y compatibilidad simila
res, a fin de evitar duplicaciones, superposiciones y con
currencias.

Asimismo, una coordinación adecuada debería facili -
tar una eficiente distribución y uso de los recursos, (de
materiales y financiamiento) y la necesaria agilitación -
de los procedimientos propios de la administración, a fin
de evitar trámites burocráticos inútiles que entorpezcan y
retarden las diarias operaciones administrativas.

VENTAJAS Y DIFERENCIAS SOBRE EL PRESUPUESTO TRADICIONAL

El objetivo de un presupuesto por programas y actividades es mostrar lo que el gobierno (o cualquier otra entidad) "hace". No centra su interés como el presupuesto tradicional en lo que el Gobierno compra, presenta un cambio de énfasis desde los "medios" de hacer las cosas materiales, servicios personales, etc., hacia las realizaciones en sí mismas.

El presupuesto por programas y actividades requiere de un plan general de clasificación que supone la identificación en el establecimiento de:

- a) Funciones. Grandes divisiones del esfuerzo total, dirigido hacia una finalidad principal del gobierno.
- b) Programas. Segmentos de una función, que permiten obtener un producto final que sirve al objetivo funcional.
- c) Actividades. Divisiones de un programa en tipos homogéneos de operación o trabajos orientados hacia la misma finalidad que el programa.

Esta clasificación debidamente identificada y establecida en relación con las organizaciones encargadas del trabajo, permite que durante el proceso de elaboración del presupuesto, se emitan juicios y adopten decisiones más equilibradas; facilita la distribución de los recursos disponibles conforme a los objetivos de acción práctica, la formulación del proyecto de presupuesto en función de las metas a largo plazo, la revisión de los planes de trabajo con relación a los gastos y el control de la ejecución del presupuesto autorizado.

Sin embargo, hay que hacer notar que un presupuesto por programas está orientado por las acciones inmediatas, como sucede con el tradicional, y además por metas de mediano y largo plazo, establecidas en programas globales o sectoriales.

El presupuesto por programas muestra por separado los gastos en cada uno de los programas y proyectos del ejecutivo y sus costos, y permite lograr la programación sectorial dentro del gobierno con un alto grado de consistencia e integración; así mismo, esta técnica permite hacer una comparación de alternativas.

Las ventajas principales de este método son las que se mencionan a continuación:

1. Encuadra perfectamente la actividad económica anual del gobierno Federal dentro de los planes a mediano y largo plazo.
2. Permite una programación precisa del gasto público, tanto en inversión como en gasto corriente.
3. Facilita la comparación de las diferentes alternativas para cumplir con los objetivos dados.
4. Racionaliza las prioridades para una eficiente asignación de recursos físicos y financieros.
5. Considera programas simultáneos de inversión y financiamiento.
6. Al separar la actividad económica gubernamental en sectores económicos.
 - a) Delimita claramente la actividad de cada dependencia.
 - b) Asigna responsabilidad a cada una de ellas en términos de unidades físicas.
 - c) Evita duplicación de funciones y doble concurrencia en un objetivo determinado, y
 - d) Facilita la coordinación entre las dependencias encargadas de cumplir funciones diferentes den

tro de un mismo programa.

7. Permite asegurar que los programas se cumplan en los plazos establecidos.
8. Coadyuva en la consecución de la tan necesaria Reforma Administrativa que ya se está llevando a cabo.
9. Facilita la planeación inductiva del gasto privado.
10. Mejora la comprensión por parte del Ejecutivo, del - Legislativo y del Público, del contenido del presu - puesto, y
11. Proporciona información más completa, oportuna y de - mejor calidad para la formación de estadísticas básicas y para la evaluación de resultados.

LA ESTRUCTURA PROGRAMATICA

Cuando una dependencia evoluciona pueden producirse - aumentos en el número de personal y en los niveles de man - do, fenómeno que se debe prever y controlar. Para tal efecoto la administración por objetivos determina que todos los

individuos de una organización participen en el señalamiento de metas para que se sientan comprometidos a lograrlas.

La organización del Sector Público ha hecho necesario utilizar instrumentos de planeación y control más avanzados. Uno de los más eficaces es el sistema de presupuestos por programas y actividades, en el que se presta particular atención a las funciones que una entidad gubernamental tiene a su cargo.

Los presupuestos se desarrollan y se presentan atendiendo los objetivos específicos y las actividades concretas que cada Dependencia debe realizar para llevar a cabo la función que tiene encomendada.

La implementación del presupuesto por programas trata de adaptar la planeación y su programación a la estructura de la organización.

Asimismo, un presupuesto por programas y actividades a través de su estructura por funciones, actividades y programas, permite reunir y transmitir a todos los niveles de la administración las informaciones necesarias para adoptar decisiones oportunas durante la elaboración del presupuesto.

La planificación de las cuentas presupuestarias es un paso que requiere especial atención ya que debe presentar las siguientes características:

1. Debe facilitar el análisis de los efectos económicos y sociales de la actividad del Gobierno, como la influencia que los ingresos y gastos gubernativos ejercen sobre el nivel y composición del producto nacional, sobre el empleo y sobre el ritmo de crecimiento económico, así como en la forma en que se distribuye el ingreso nacional entre la población.
2. Las cuentas deben facilitar la formulación de los programas que elabora el gobierno para cumplir sus funciones.
3. Las cuentas presupuestarias deben contribuir a una expedita ejecución del presupuesto.
4. Las cuentas presupuestarias deben facilitar la contabilidad fiscal.

La información puede ser clasificada atendiendo a cinco criterios principales:

- 1) Por Institución o por Ramo

- 2) Por Objeto del Gasto
- 3) Por Renglones Económicos.
- 4) Por Funciones o por Sector
- 5) Por Programas y Actividades

Las clasificaciones anteriores se complementan entre sí; las cuatro primeras representan el primer avance de la adopción del sistema de Presupuesto por Programas, pero no es sino hasta el momento en que se plantean las clasificaciones por programas y Actividades cuando toma su forma el sistema.

CLASIFICACION DE LAS CUENTAS POR PROGRAMAS Y ACTIVIDADES

Esta clasificación agrupa los gastos según los programas a realizar y las actividades concretas que deben asignarse para ejecutar los programas.

El objeto de esta clasificación es vincular los gastos con los resultados que se espera expresados en unidades físicas.

La estructura programática contiene dos tipos de programas: Programas Básicos y Programas de Apoyo.

- a) Programas Básicos. Son aquellos cuyos objetivos

primarios están en cumplir con la función.

- b) Programas de Apoyo. Tienen como finalidad contribuir a la realización de las actividades básicas.

Dentro de los Programas Básicos caben distinguir los Programas de Operación y los Programas de Inversión.

- 1) Programas de Operación. Destinados a producir bienes y servicios. Se dividen a su vez en subprogramas, actividades y tareas.
- 2) Programas de Inversión. Destinados a ampliar la capacidad instalada de producción en una entidad. Se dividen en proyectos, obras y actividades.

Se ha dicho que una institución tiene que desarrollar funciones por lo que resulta importante definir el significado de este concepto así como el de cada una de sus subdivisiones:

Función: Gran división del esfuerzo total, dirigido hacia una finalidad principal del gobierno.

Es el conjunto de gastos presupuestarios que tienen-

como finalidad inmediata a corto plazo proporcionar un servicio público definido.

A.1 Programas de Operación:

Programa: Es una subdivisión de una función. Es un instrumento destinado a cumplir las funciones de la Empresa, para el cual se establecen objetivos o metas cuantificables o no, en relación con un resultado final, que se cumplirá a través de la integración de un conjunto de esfuerzos, mediante el uso de los recursos materiales, financieros y humanos que se le asignen. Por lo tanto, tendrá un costo global y unitario determinado y cuya ejecución en un principio queda a cargo de una unidad administrativa de alto nivel dentro del organismo gubernamental.

Subprograma: Es una subdivisión de ciertos programas complejos, para facilitar la ejecución de un campo específico, en función del cual se fijan metas parciales que se cumplirán mediante acciones concretas que realicen determinadas unidades de operación, con los recursos materiales, humanos y financieros, asignados y con un determinado costo.

Actividad: Es el conjunto de actos para ejercer una

función y alcanzar un objetivo específico o meta particular de dicha función dentro de un programa particular.

Se entiende por actividad una división más reducida de cada una de las acciones que se llevan a cabo por cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que deben consistir en la ejecución de ciertos procesos o trabajos (mediante la utilización de los recursos materiales, humanos y financieros asignados a la actividad con un costo determinado) y que quedará a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio bajo, o como una sección.

Tarea: La ejecución de una actividad supone a su vez el cumplimiento de ciertas tareas dentro de un proceso que se denomina tareas. Se significa como tal a una operación específica, que forma parte de un proceso que se destine a producir un determinado resultado.

A.2 Programas de Inversión:

Al igual que en los programas de operación, es posible preparar un conjunto de normas para la presentación de los programas presupuestarios de inversiones.

En el caso de un programa de inversión es necesario definir las distintas partes que lo compongan. El programa podría dividirse, entonces, en subprogramas proyectos, obras y trabajos.

Programa de Inversión o de Capital: Es el instrumento a través del cual se fijan las metas que se obtendrán mediante la ejecución de un conjunto integrado de proyectos de inversión. También se le puede definir como: aquel cuya ejecución permite aumentar la capacidad operativa de la Empresa o del nivel institucional al cual se halle vinculado.

Subprograma: Corresponde a una división de programas complejos, que comprende ciertas áreas específicas en las que se ejecutaron los proyectos de inversión.

Proyecto: Es un conjunto de obras realizadas dentro de un programa o subprograma de inversión para la formación de bienes de capital, constituidos por la unidad productiva capaz de funcionar en forma independiente.

Se le define también como:

- a) La unidad de inversión más pequeña para utilizarse en la planeación.

- b) Obra o conjunto de obras técnicamente coherentes, destinadas a llenar una necesidad previamente determinada (producción de bienes y servicios determinados por el programa).

La finalidad de un proyecto puede ser simple o compleja.

Simple: la prestación de un servicio.

Compleja: obra para producir varios servicios.

Obra: Se entiende como tal a un bien de capital específico que forma parte de un proyecto.

Trabajo: Es un esfuerzo sistemático para ejercitar cada una de las fases del proceso de una obra.

La obra y el trabajo no se utilizan para fines presupuestarios legales, pero sí para el análisis y control de la ejecución y la evaluación de la marcha de los proyectos por parte de las entidades ejecutoras y controladoras.

Cabe señalar que:

- Un programa es la subdivisión de una función.
- Las actividades o proyectos son a su vez subdivisiones de un programa.
- La diferencia entre una actividad y un proyecto radica en que la primera forma parte de un programa que se repite periódicamente; en tanto que el proyecto corresponde a un programa de inversión que se realiza una sola vez.

A través del establecimiento de la estructura programática de una instalación, como base de los presupuestos, se consiguen ventajas muy valiosas para la eficiencia administrativa:

1. Cada área conocerá con mayor precisión y claridad sus responsabilidades y sus contribuciones individuales a los objetivos corporativos de la empresa.
2. Puesto que se establecen relaciones directas entre los objetivos fijados y los recursos necesarios para alcanzarlos es posible jerarquizar los objetivos y metas, ya que el sistema hace factible cuantificar en términos de costos los recursos necesarios para lograrlas. Esto facilita la negociación de los re

cursos financieros y su asignación apropiada en función del tiempo.

3. Al poder comparar los costos unitarios, no tan sólo con respecto a los índices históricos sino con respecto a estándares predeterminados, es posible diagnosticar cuáles son las áreas susceptibles de mejora miento.
4. La implantación de controles por excepción, que iden tifica las áreas de responsabilidad, facilitará el control de los planes.

CAPITULO II

LA REFORMA ADMINISTRATIVA

LA REFORMA ADMINISTRATIVA

ANTECEDENTES

La Reforma Administrativa forma parte de las transformaciones básicas que promueve el titular del Poder Ejecutivo Federal a fin de impulsar el desarrollo económico, social y político del país, fundamentalmente a partir de las atribuciones que le confirió la Constitución de 1917.

Tomando en consideración que la Reforma Administrativa tiene carácter permanente y sistemático, pretende imprimir mayor racionalidad y dinamismo al Sector Público, procurando generar esfuerzos similares tanto en el sector social como en el privado.

El crecimiento del aparato gubernamental corresponde principalmente a las distintas etapas históricas que el

país tuvo que afrontar a partir de la Revolución de 1910, ya sea mediante el establecimiento de una nueva secretaría o un departamento de Estado, de un organismo descentralizado o bien se coparticipó en una sociedad anónima, para lo cual se tomaron en cuenta los problemas económicos y sociales relacionados con la nueva unidad administrativa, pero no siempre con la totalidad del Sector Público Federal.

Como consecuencia de lo anterior, los objetivos políticos y funciones de algunas dependencias y organismos públicos han resultado en ocasiones concurrentes o duplicatorias.

A continuación se presenta un breve análisis histórico de los cambios experimentados en la estructura de la administración Pública en los 150 años de la vida independiente de México.

Con el primer Reglamento de Gobierno (1821), se inicia el catálogo de disposiciones legales sobre los cambios o reformas de la administración pública en el que se señaló la necesidad de que los ministros del Ejecutivo coordinasen con los demás sus respectivas acciones, estableciéndose los cimientos de un sistema de administración de personal basado en la aptitud e idoneidad de los empleados públicos, obligándose al "Oficial Mayor Primero" a instruir-

se de la suficiencia y talento de cada oficial para dar a cada uno la ocupación para cuyo desempeño tuviera más aptitud.

Posteriormente hubieron cambios administrativos reflejados en las constituciones políticas y leyes orgánicas así como en la creación de nuevos ministerios.

Con el triunfo de la Revolución se generaron una serie de cambios fundamentales a fin de adecuar la administración pública a la nueva realidad política preconizada con la Constitución de Querétaro. La corte de 1917 señaló dos modalidades para la creación de los órganos centrales: Las Secretarías y los Departamentos de Estado.

A partir de ese mismo año se constituyeron los siguientes Departamentos: El Judicial, con el nombre de Procuraduría General de la República, el Universitario y de Bellas Artes, el de Aprovechamientos Generales, el de Establecimientos Fabriles y Aprovechamientos Militares y la Contraloría. Asimismo la Secretaría de Instrucción Pública se llamó de Educación Pública del que pasó a formar parte el Departamento Universitario, el cual ocho años más tarde pasaría al régimen descentralizado como Universidad Nacional Autónoma de México.

se de la suficiencia y talento de cada oficial para dar a cada uno la ocupación para cuyo desempeño tuviera más aptitud.

Posteriormente hubieron cambios administrativos reflejados en las constituciones políticas y leyes orgánicas así como en la creación de nuevos ministerios.

Con el triunfo de la Revolución se generaron una serie de cambios fundamentales a fin de adecuar la administración pública a la nueva realidad política preconizada con la Constitución de Querétaro. La corte de 1917 señaló dos modalidades para la creación de los órganos centrales: Las Secretarías y los Departamentos de Estado.

A partir de ese mismo año se constituyeron los siguientes Departamentos: El Judicial, con el nombre de Procuraduría General de la República, el Universitario y de Bellas Artes, el de Aprovechamientos Generales, el de Establecimientos Fabriles y Aprovechamientos Militares y la Contraloría. Asimismo la Secretaría de Instrucción Pública se llamó de Educación Pública del que pasó a formar parte el Departamento Universitario, el cual ocho años más tarde pasaría al régimen descentralizado como Universidad Nacional Autónoma de México.

Se continuó con la creación de nuevos organismos y reformas constitucionales, y como antecedente del órgano en cargo de promover reformas a la administración conviene señalar que en 1932 se encomendó a la Oficina Técnica Fiscal y del Presupuesto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; la facultad de hacer estudios para organización administrativa, coordinación de actividades y sistemas de trabajo para lograr eficiencia en los servicios públicos.

Por otra parte durante esta década (1930-1940) la administración pública, a fin de propiciar mayor eficacia a sus funciones creó los organismos descentralizados y empresas de participación estatal para efectuar las nuevas funciones que el Estado desempeñaría en los campos económico-social y cultural.

De esta manera surgieron los siguientes organismos.

- a. Para estabilizar al sistema económico: El Banco Central.
- b. Para consolidar los programas de la Revolución Mexicana, los Bancos de Crédito Agrícola y Ejidal, La Nacional Financiera, etc.

c. Para prestar servicios públicos, la Comisión Federal de Electricidad, los Ferrocarriles Nacionales de México, Petróleos Mexicanos, etc.

d. Para atender campos importantes en la actividad económica que no habían podido ser atendidas adecuadamente por diversas causas, siendo este el caso de Altos Hornos de México, el de Diesel Nacional, etc., y el de empresas que estaban a punto de cerrar operaciones por dificultades financieras como Somex, Siderúrgica Nacional, etc.

Dado el crecimiento y complejidad de los sectores central y descentralizado, la Ley de Secretarías de 1947 estableció la Secretaría de Bienes Nacionales de Inspección Administrativa con la idea de centralizar asuntos tendientes al mejoramiento de la administración pública, entre otros.

Por lo que respecta a los organismos descentralizados se estableció que dichas instituciones quedaban sujetas a la supervisión financiera y control administrativo del Ejecutivo Federal.

Para propiciar el cumplimiento de dicha Ley de Secretarías de 1947, se creó por decreto del 27 de enero de 1948 la Comisión Nacional de Inversiones, organismo dependiente-

de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el cual se encargó de controlar, vigilar y coordinar las actividades de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal.

En 1954, se creó la Comisión de Inversiones dependiente directamente del Presidente de la República. Sin embargo en la vigente Ley de Secretarías y Departamentos de Estado el 23 de diciembre de 1958, se produjo una reforma trascendental al crearse una dependencia encargada específicamente de auxiliar al Ejecutivo en la planeación, coordinación y evaluación del desarrollo económico y social, así como en la programación del gasto público: la Secretaría de la Presidencia, la que absorbió las funciones de la Secretaría Particular de la Presidencia, de la Secretaría de Bienes Nacionales la cual pasó a ser la Secretaría del Patrimonio Nacional y de la antigua Comisión Nacional de Inversiones, asimismo "coordinó programas de inversión de los diversos órganos de la administración pública."

La Ley de 1958 versa sobre la programación y coordinación de las actividades públicas como se puede ver entre otros acuerdos presidenciales el que crea la Comisión Intersecretarial para la formulación de Planes Nacionales de Desarrollo Económico y Social de Julio de 1961, que dispone -

que para alcanzar los objetivos y metas nacionales se intensificarán las tareas relativas a "la coordinación de las actividades del sector público y la promoción de las modificaciones que requiera la administración pública.

Por su parte la Secretaría de la Presidencia por medio de la Comisión de Administración Pública, realizó de 1965 a 1967 un diagnóstico global, en 1968 determinó integrar un Secretariado Técnico permanente al cual se encomendaron funciones de enlace con los públicos, apoyando técnicamente el análisis, programación, promoción y evaluación de proyectos específicos de reforma en los diversos sistemas y dependencias de la administración pública.

El Presidente Luis Echeverría en 1971, al iniciar su gestión de gobierno, dispuso institucionalizar varias de las recomendaciones formuladas en los trabajos de la Comisión de Administración Pública, mediante la creación de comisiones internas de Administración y de Unidades de Organización y Métodos en las dependencias del ejecutivo, para lo cual se crearon en la Secretaría de la Presidencia las direcciones de Estudios Económicos y de Estudios Administrativos, así como la reciente reforma a la Ley para el Control de Organismos Descentralizados y Empresas de Participación-Estatal.

OBJETIVOS

La Reforma Administrativa tiende a desarrollar una administración pública que permita:

- a. Al titular del Ejecutivo Federal, llevar a cabo con la mayor eficiencia posible los objetivos y programas por medio de los cuales desempeña sus atribuciones constitucionales, principalmente los referentes a la actual estrategia de desarrollo económico y social y los que atañen a las funciones fundamentales de defensa de la soberanía nacional, conservación de la paz pública y mejoramiento constante de las condiciones de vida de los mexicanos.
- b. A los responsables de las instituciones públicas, contar con estructuras y sistemas que les permitan el mejor cumplimiento de los objetivos y programas que tienen encomendados aprovechando al máximo los recursos humanos, materiales y financieros con que cuentan, fortaleciendo la coordinación, la participación y el trabajo en equipo como políticas fundamentales de gobierno.
- c. A los trabajadores al servicio del Estado, desempeñar

sus actividades al amparo de un sistema de personal moderno y equitativo, que tomando en cuenta sus conocimientos, aptitudes y antigüedad, se preocupa por generar en los servidores públicos las estructuras mentales y la preparación que reclama el actual desarrollo del país.

- d. A los ciudadanos y a la sociedad en general su constante mejoramiento económico, social, político y cultural, así como una atención eficiente en los asuntos que tengan que tramitar y en los servicios que tengan derecho a demandar ante las dependencias públicas.

ESTRATEGIAS

La Reforma Administrativa forma parte de un proceso global de cambios sociales en la que interviene en forma destacada el Estado, requiriendo de una clara decisión política al más alto nivel y de un concenso mayoritario de voluntades para su efectiva realización.

Sin embargo, se ha demostrado que en los países en vías de desarrollo las reformas administrativas sistemática y científicamente planeadas han tenido resultados concretos

sólo en los casos en que han sido asociadas a reformas de tipo social, político, económico y cultural, por lo que hay que partir de la base de que la Reforma Administrativa no constituye un fin en sí misma, sino que es un proceso sistemático íntimamente ligado al proceso de desarrollo y que requiere de un método propio que facilite la utilización más eficiente del actual acervo técnico debidamente adaptado a la realidad mexicana.

Las diversas medidas de reforma que se requieren para resolver los problemas detectados reclaman para su coordinación efectiva la existencia de un marco de referencia, en el cual se deben precisar claramente los objetivos generales y particulares, señalando las bases metodológicas que permitan formular programas articulados y compatibles entre sí. Asimismo debe contener las estrategias que permitan instrumentar determinados proyectos en función del momento histórico y de las características de cada área o dependencia.

El marco de referencia debe tomar en cuenta a las instituciones del aparato burocrático, debiéndose distinguir para su estudio aquellas actividades consideradas con fines sociales, económicos, políticos y culturales (las dedicadas a la prestación de servicios o a la producción de bienes de consumo), de las destinadas a prestar apoyo técnico (como son las funciones de programación, presupuesto, in

formación, suministro de recursos humanos, materiales, así como control y evaluación).

Estas dos clases de actividades pueden ser estudiadas en las siguientes dimensiones:

- a. Microadministrativa. La que se refiere al estudio y análisis interior de cada institución considerada como universo total en sí misma.
- b. Macroadministrativa. Analizando la acción conjunta de dos o más dependencias cuando concurren al desempeño de una o varias funciones gubernamentales.

El análisis macroadministrativo de las actividades de apoyo técnico y administrativo comunes a varias dependencias puede llevarse a cabo mediante el llamado "enfoque de sistemas", el cual parte de la base de que cada dependencia pública cuenta en su estructura interna con unidades que le prestan servicio de apoyo técnico administrativo, o le proporcionan recursos para su adecuado funcionamiento; sin embargo cada una de estas unidades además de depender administrativamente de un titular atienden también a marcos de referencia, técnicos o lineamientos de política establecidos por una ó varias dependencias centrales, por ejem

plo: la Secretaría de Hacienda en lo que respecta a - fiscalización y recaudación; la de Programación y Presupuesto (anteriormente de la Presidencia) a la programación de inversiones; las de Industria y Comercio por lo que respecta a estadística; la de Patrimonio - Nacional, para el control de adquisiciones.

Por lo anterior, la programación de la Reforma se ha iniciado con el análisis de la actual estructura y funcionamiento (tanto macro como microadministrativo) del aparato - burocrático estatal, investigándose el número de entidades - que lo integran; cuales de ellas operan en cada sector de - actividad y cuales tienen asignadas funciones normativas y - de coordinación o control en los "sistemas administrativos-comunes" a varias dependencias es decir, tareas de apoyo administrativas que son comunes a todos los ramos, como los - casos de la programación y el presupuesto, la administración de personal, las estadísticas y la contabilidad; con - lo anterior se formuló un diagnóstico general en el que se - señalaron los campos en los que se ha avanzado, así como en - los que se requieren cambios fundamentales, determinando - los problemas existentes, jerarquizándolos y cuantificándolos.

Posteriormente, se ha elaborado un programa global de la reforma a fin de fijar los objetivos generales, los enfo

ques, las políticas a seguir a corto, mediano y largo plazo que permita la clara designación de los responsables de cada área o proyecto.

Por lo tanto, el programa global de la reforma se o -
rienta a prever los cambios requeridos a nivel de:

- a. instituciones.
- b. sistemas de apoyo administrativo.
- c. sectores de actividad de acuerdo a la estrategia y a las prioridades que señale el Titular del Ejecutivo Federal.

Las reformas institucionales (microadministrativas) - serán encomendadas a los funcionarios responsables de cada-entidad y el estudio macroadministrativo corresponderá al - propio Ejecutivo, asesorado por la Secretaría de Programa -
ción y Presupuesto.

A continuación se señalan algunas líneas generales de estrategia para la elaboración e instrumentación de los Pro -
gramas de la Reforma Administrativa.

La acción reformatora sólo puede llevarse a cabo me -
diante proyectos específicos que tomen en cuenta las priori -
dades establecidas y la coyuntura existente para cada caso.

Debe procurarse la participación y corresponsabilidad de las instituciones que tienen encomendadas las áreas, sistemas o sectores sometidos a estudio. Por ejemplo: El sistema de programación y presupuesto debe ser revisado en estrecha realación con las secretarías de Hacienda y Crédito Público, Programación y Presupuesto y Patrimoni Nacional, pero además de la participación institucional es necesaria la opinión en cada proyecto, de los responsables de los niveles operativos ya que conocen a fondo los problemas reales y son quienes llevarán a cabo la implantación de las reformas propuestas.

Un mecanismo útil al respecto son los comités técnico consultivos.

En todo momento se habrán de ponderar la viabilidad y oportunidad de los proyectos tomando en cuenta la amplitud del campo de actividad, magnitud de los obstáculos por vencer y el empleo racional de los escasos recursos humanos y financieros disponibles.

Debe procurarse que los primeros proyectos que se emprenden produzcan un efecto multiplicado que los convierten en fuente generadoras de nuevos y profundos cambios.

Cuando las reformas requieran modificaciones a las -

normas jurídicas que enmarquen la actividad administrativa, es conveniente programar al principio aquellas que no sufrieron alteraciones a las leyes constitucionales u ordinarias, si bastan para ello modificaciones a acuerdos o disposiciones internas que pueden llevarse a cabo de inmediato.

Esta estrategia de reformas parciales no implica atacar puntos aislados en forma incoherente, sino que las ac-ciones específicas deben ir conformando la solución inte-gral que se plantea en el modelo global de las reformas al Ejecutivo.

Por otra parte, no es posible llevar a cabo al mismo tiempo todos los programas; puede ocurrir que de un área específica no estén planteando las bases de diagnóstico, cuando de otras ya se esté en el estudio de programación, en la implantación o bien en la evaluación de resultados.

Es importante contar con un programa de evaluación continua del avance de las reformas iniciadas, evaluación que se lleva a cabo mediante comparaciones periódicas de resultados contra el marco de referencia y el programa o proyecto originales, ya que la ausencia de un programa de evaluación, en ocasiones ha impedido la total realización y los consiguientes efectos de proyectos que en un principio fueron bien concebidos e inaugurados con gran aliento.

En las evaluaciones, el marco de referencia no debe utilizarse en forma rígida es decir, debe adaptarse a los cambios que se presentan en la realidad.

Finalmente, debe tenerse en cuenta que el proceso de reforma es una tarea sistemática y permanente, y que sus efectos y resultados han de considerarse como punto de partida para nuevas mejoras.

PROGRAMAS DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS COMUNES A TODO EL SECTOR PUBLICO

1. Programa de Instrumentación de Mecanismos de Reforma-Administrativa.

Objetivo General:

Establecer ó adecuar, en su caso, los órganos y mecanismos que permitan promover e implantar las reformas administrativas que requieran las entidades del Ejecutivo, así como establecer los sistemas de comunicación y coordinación necesarios para compatibilizar el proceso de su conjunto.

2. Programa de Reorganización y Adecuación Administrativa del Sistema de Programación.

Objetivo General:

Sentar las bases institucionales necesarias para diseñar, compatibilizar, financiar, implementar, controlar y evaluar los programas de actividades de las entidades del sector Público Federal.

3. Programa de Racionalización del Gasto Público.

Objetivo General:

Establecer mecanismos permanentes de carácter operativo para la programación, coordinación, financiamiento control y evaluación del gasto público, tanto en sus aspectos de inversión como en los de gasto corriente.

4. Programa de Reestructuración del Sistema de Información y Estadística.

Objetivo General:

Lograr la integración de un sistema nacional de información y estadística que asegure el acopio y proceso-

de estadística, con el grado de confiabilidad y oportunidad necesarias que requiere la programación del desarrollo económico y social del País.

5. Programa de Desarrollo del Sistema de Organización y Métodos.

Objetivo General:

Adecuación y simplificación de la estructura y funcionamiento administrativo de las entidades públicas, para elevar su eficiencia y productividad, buscando al mismo tiempo mejorar la atención que en ellas se viene otorgando al público.

6. Programa de Revisión de las Bases Legales de la Actividad Pública Federal.

Objetivo General:

Compilar y analizar las normas jurídicas que rigen la actividad administrativa del Poder Ejecutivo. Proponer a su Titular las medidas que permitan contar con un sistema jurídico administrativo coherente, y que responda a los requerimientos de la actual estrategia de desarrollo económico y social del país.

7. Programas de Reforma a la Administración y Desarrollo de Recursos Humanos del Sector Público.

Objetivos Generales:

Los esfuerzos de reforma en materia de administración de recursos humanos en el sector público, deben orientarse al logro de objetivos precisos en dos ámbitos: - el micro, y el macroadministrativo.

Estos objetivos son:

En el ámbito macroadministrativo: Racionalizar las es - tr - u - c - t - u - r - a - s y los procesos de administración de recur - s - o - s humanos en aquellos aspectos de aplicación e inte - r - e - s comunes a dos ó más dependencias del sector públi - co. En este enfoque quedan comprendidos los dos ele - me - nt - os normativos y de política general, y los aspec - to - s de control, así como los de asesoría al Ejecutivo Federal.

En el ámbito microadministrativo: Racionalización de - las - es - tr - u - c - t - u - r - a - s y los procesos de administración de - re - c - u - r - s - o - s humanos en cada entidad del sector público - at - en - di - en - do a sus peculiaridades y problemas específi - co - s.

Para cumplir con los objetivos señalados, es necesario llevar a cabo una serie de acciones específicas orientadas al diseño e implantación en su caso, de sistemas para:

1. Planeación de Recursos Humanos
2. Empleo (reclutamiento, selección, inducción de personal, etc.)
3. Capacitación y desarrollo de personal
4. Administración de sueldos y salarios
5. Prestaciones y servicios
6. Relaciones laborales
7. Información para la toma de decisiones
8. Motivación
9. Evaluación del propio sistema

- Subprograma de Administración de Recursos Humanos

- Subprograma de Capacitación y desarrollo de recursos humanos.

8. Programa de Revisión de los Sistemas de Administración de Recursos Materiales.

Objetivo General:

Contribuir a la optimización del Gasto Público a través de la racionalización de políticas, normas, sistemas, y procedimientos referentes a la adquisición, control de existencias y aprovechamiento de materiales, equipo y herramientas, así como de los bienes muebles e inmuebles del sector público federal.

9. Programa de Racionalización del Sistema de Procedimiento Electrónico de Datos.

Objetivo General:

Optimizar, racionalizar y compatibilizar la adquisición, instalación y utilización de los recursos con que cuenta el sector público en materia de procesamiento electrónico de datos ó informática, para auxiliar ó dinamizar y modernizar la actividad de la administración pública, logrando al mismo tiempo una mayor productividad del gasto público en este renglón.

10. Programa de reorganización del sistema de contabilidad Gubernamental.

Objetivo General:

Contar con un eficiente sistema de controles físicos,

financieros y administrativos que permitan evaluar -
la eficacia de las actividades realizadas en el sec -
tor público federal, en función de los objetivos y re
sultados previstos en los planes y programas de cada
una de las entidades que lo forman.

C A P I T U L O I I I

EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS EN UN ORGANISMO
DEL SECTOR PUBLICO

EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS EN UN ORGANISMO DEL
SECTOR PUBLICO
DIRECCION EN JEFE DE ADMINISTRACION FISCAL CENTRAL

ANTECEDENTES HISTORICOS

Los sucesos históricos que conforman la Dirección en Jefe de Administración Fiscal Central son los que se exponen a continuación:

En 1921, se creó el impuesto del Centenario, estableciéndose así las Juntas Calificadoras Regionales cuyo representante se encontraba en el Distrito Federal para examinar y calificar las primeras manifestaciones presentadas por los causantes.

Posteriormente en 1934 nace la Dirección General de Ingresos que comprende a las siguientes dependencias: Oficina de Impuesto sobre la Renta y los Departamentos de Be-

bidas Alcohólicas y Azúcar, Timbre, y sobre Capitales, de Impuestos Especiales y la Junta Técnica Calificadora de Alcoholes, las que eran autónomas antes de la creación de esta Dirección.

Más tarde en 1936 dichas dependencias recobraron su autonomía, y en 1937, la Dirección en cuestión cambia su nombre por el de Dirección Técnica de Ingresos.

En la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se efectúa una reorganización por lo que en 1942 desaparece dicha Dirección distribuyéndose sus funciones en tres dependencias de nueva creación: la Dirección de Ingresos, la Dirección Jurídica y la Consultiva y la Dirección de Estudios Financieros.

Tres años después (1945) se crea la Dirección de Impuesto Sobre la Renta.

Los convenios llevados a cabo en los años de 1935, 1933 y 1947, dieron como resultado el estudio y promulgación de la Ley Federal del Impuesto sobre Ingresos Mercantiles, así como la Ley de Coordinación Fiscal entre la Federación y los Estados.

En 1947, la Dirección de Ingresos amplía su ámbito -

de competencia al controlar los Departamentos del Timbre y sobre Capitales, Bebidas Alcohólicas y Azúcar, Impuestos - Especiales, Junta Técnica Calificadora del Impuesto sobre la Renta, Departamento de Oficinas Federales de Hacienda y sobre las propias Federales de Hacienda.

En 1948, la Dirección de Ingresos se convierte en la Dirección General de Impuestos Interiores, ejerciendo su - competencia sobre las dependencias enunciadas anteriormen - te, así como sobre la Unidad Administrativa que controla - los ingresos mercantiles, dependiente de la Subdirección - de Control de Impuestos, culminando dicha unidad en una Di - rección a la cual se le denominó Dirección General de In - gresos Mercantiles en el año de 1951.

Nuevos cambios en la Estructura Orgánica de la Subse - cretaría de Ingresos, ocasionaron que las Direcciones Gene - rales del Impuesto Sobre la Renta, Ingresos Mercantiles, e Impuestos Interiores, que hasta el 8 de Octubre de 1975 - funcionaban en forma independiente, pasaran a formar parte de una nueva Dirección a la cual se le denominó Dirección - en Jefe de Administración Fiscal Central.

Con la creación de esta Dirección, así como el esta - blecimiento de la estructura orgánica de las Direcciones - Generales que la integran, se pretende lograr un mayor for

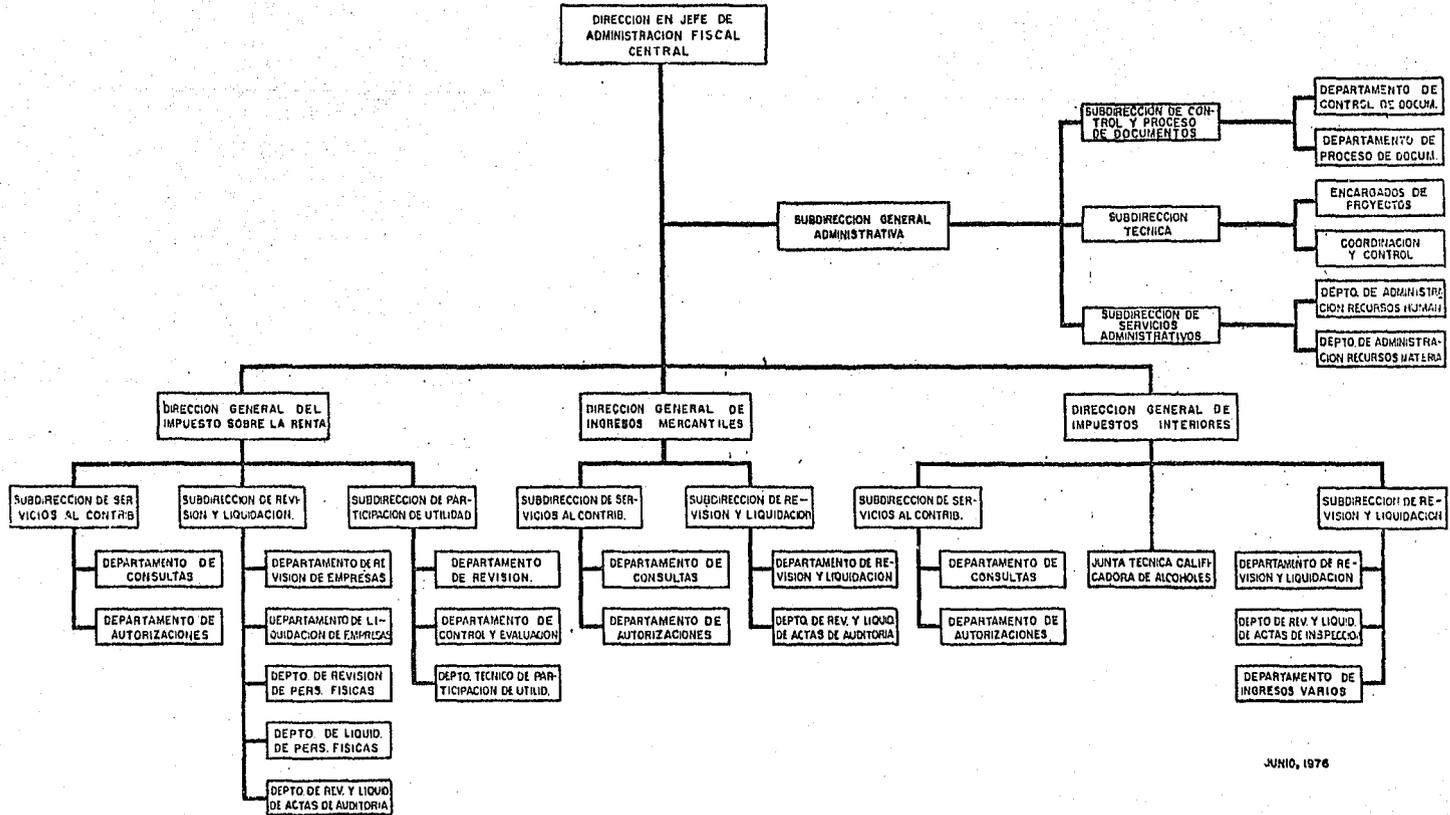
talecimiento en la Administración de los Impuestos, además de que los servicios al contribuyente se otorgaran en forma oportuna y expedita a fin de que cumplan correctamente sus obligaciones.

OBJETIVO

Coordinar las actividades de las Direcciones Generales del Impuesto sobre la Renta, de Ingresos Mercantiles y de Impuestos Interiores, a fin de fortalecer la Administración de los Impuestos, manteniendo la unidad y coherencia de la Administración Tributaria, desarrollar y sistematizar las funciones directivas, así como para hacer posible una racional Programación y Evaluación de las actividades, creando condiciones óptimas para lograr la eficiencia de conjunto.

DIRECCION EN JEFE DE ADMINISTRACION FISCAL CENTRAL

CUADRO DE ORGANIZACION



FUNCIONES

Planear:

Dirigir, coordinar, desarrollar y controlar las actividades de las Direcciones Generales del Impuesto sobre la Renta, de Ingresos Mercantiles y de Impuestos Interiores.

Depurar:

Vigilar y mantener al corriente el padrón de los causantes de Impuestos de control central.

Controlar:

Los Impuestos Sobre la Renta, Federal sobre Ingresos Mercantiles, los Impuestos Especiales y demás Impuestos Federales, así como los Derechos, Productos y Aprovechamientos, con excepción de los Impuestos Aduanales y el uso o tenencia de automóviles, así como las funciones delegadas a las Administraciones Fiscales Regionales.

A través de las Direcciones Generales que de ella dependen:

Resolver consultas respecto a la interpretación o aplicación de la Ley en casos concretos y otorgar las

autorizaciones previstas en los ordenamientos tributarios, cuando dichas consultas o autorizaciones las plantean o soliciten los causantes de control central. En los casos importantes de interpretación de Normas Tributarias, solicitar el asesoramiento de la Dirección General de Legislación Tributaria.

Actuar coordinadamente con los fiscos de los Estados, en relación con las operaciones delegadas a éstos.

- Efectuar devoluciones de impuestos pagados indebidamente y aprobar compensaciones de créditos fiscales.
- Administrar las bases especiales de tributación que hubieren sido aprobadas por la Dirección en Jefe de Política de Ingresos.
- Diseñar las formas oficiales de avisos, declaraciones y manifestaciones y elaborar los instructivos para su llenado.

METODOLOGIA PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

Anteproyecto y elaboración del Presupuesto

- = Captación de información sobre estructura programática.
- = Investigación del regularizable del año.
- = Detección de nuevas necesidades en todas y cada una de las partidas.
- = Elaboración del anteproyecto del presupuesto.
- = Presupuesto definitivo para su confrontación.

Recopilación de información para el registro del presupuesto.

- = Solicitar y recabar la documentación de las erogaciones por bienes y servicios incurridos de las dependencias encargadas de autorizar o manejar las erogaciones presupuestarias.
- = Revisar la documentación, captada en cuanto a aspectos fiscales, cálculos aritméticos y verificar que los datos que contengan sean los correctos, así como calcular el costo de las aportaciones de otros bienes y servicios que lo requieran.
- = Elaborar programación mensual de necesidades por bienes o servicios.

- = Solicitar transferencias para renglones donde lo requerido exceda lo autorizado.
- = Tramitar las autorizaciones de las diversas requisiciones o solicitudes de servicios que la Dirección requiera.

Registro de Partidas Presupuestales.

- = Clasificar la documentación recibida por programas, subprogramas y por objeto del gasto, de acuerdo con el catálogo establecido.
- = Elaborar pólizas para los correspondientes registros.
- = Registrar en auxiliares las afectaciones presupuestarias.
- = Integrar un archivo con la documentación base de los registros.

Evaluación por programas y por objeto del gasto e información del avance del ejercicio presupuestal.

- = Elaboración de informes mensuales, acumulados y comparativos por Direcciones y Programas.
- = Mantener un control oportuno de la realización de las erogaciones de la Dirección, en cuanto a sus bienes y servicios, racionalizando el uso de los mismos.
- = Evaluar en forma periódica y en sus distintas eta-

pas de ejecución al avance del presupuesto.

Se propone clasificar los gastos por programas a fin de controlar el ejercicio presupuestal en forma programática y poder determinar el costo beneficio por programas y Departamentos en forma más simple, veraz y precisa.

- = Se determinará que programas intervienen en cada departamento y se integraría el costo beneficio por programa.
- = Se conocería el costo por cada partida presupuestaria y en consecuencia lo erogado, tanto mensual como acumulado, comparándose de esta misma forma contra lo presupuestado autorizado y determinando las variaciones resultantes, tanto positivas como negativas.

Aspectos fundamentales que se deben tomar en cuenta para conocer los gastos analíticos de los distintos programas que se integran en las Direcciones, de acuerdo con lo erogado y ejercido de su presupuesto:

- = Captar todas las informaciones de los distintos gastos, a la fecha más oportuna posible.
- = Efectuar su análisis, chequeo y clasificación de los gastos realizados.

- = Realizar el cálculo, clasificación e integración - de los gastos de acuerdo a su expresión presupues- taria en la proporción en que éstos intervienen y- participan en los distintos programas.

- = -Registrar los gastos en forma adecuada, sistemáti- ca y actualizada de acuerdo al esquema programáti- co.

S I S T E M A

DIAGRAMA DE PROCESO DEL CONTROL PRESUPUESTAL

I.- MOVIMIENTOS Y REGISTROS DIARIOS.

OFICIOS
LISTADOS DE PERSONAL
CHEQUES DE PAGO
NOTICIAS DE MOVIMIENTOS
FACTURAS
REMISIONES
REQUISICIONES

DOCUMENTO
FUENTE

REVISION, VERIFICACION
Y CLASIFICACION DEL
DOCUMENTO

POLIZA

REGISTROS AUXILIARES POR:
1.- DIRECCIONES Y PARTIDAS.

REGISTROS AUXILIARES POR:
1.- PROGRAMAS
2.- SUBPROGRAMAS
3.- DEPARTAMENTO

II.- INFORMES MENSUALES.

1.- POR DIRECCION Y OBJETO DEL GASTO.
2.- POR DEPARTAMENTOS Y RUBROS DE
SERVICIOS Y GASTOS.
3.- POR PROGRAMAS Y SUBPROGRAMAS.

III.- EVALUACION MENSUAL DE LA EJECUCION Y
AVANCE DEL PRESUPUESTO.

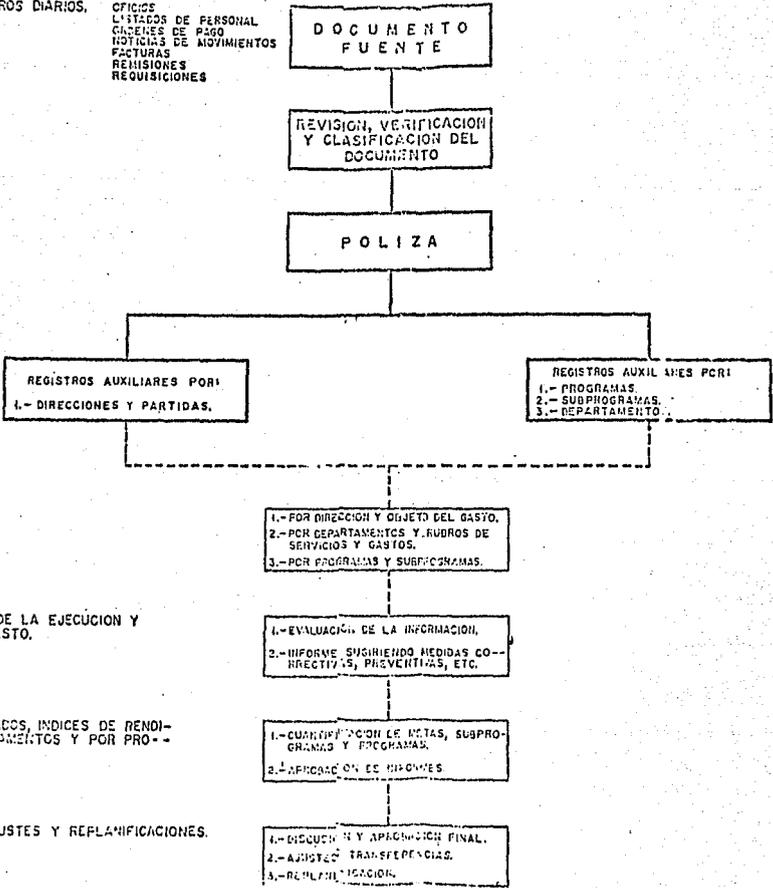
1.- EVALUACION DE LA INFORMACION.
2.- INFORME SUGIRIENDO MEDIDAS CO--
RECTIVAS, PREVENTIVAS, ETC.

IV.- MEDICION DE RESULTADOS, INDICES DE RENDI-
MIENTOS POR DEPARTAMENTOS Y POR PRO-
GRAMAS.

1.- CUANTIFICACION DE METAS, SUBPRO-
GRAMAS Y PROGRAMAS.
2.- APLICACION DE INDICES

V.- APROBACION FINAL, AJUSTES Y REPLANIFICACIONES.

1.- DISCUSION Y APROBACION FINAL.
2.- AJUSTES TRANSFERENCIAS.
3.- REPLANIFICACION.



SISTEMA DE REGISTRO

El registro de los gastos relativos a las erogaciones presupuestarias de los programas integrados en las distintas Direcciones se harán con base a la teoría de la partida doble, estableciéndose para este efecto "cuentas y contra-cuentas" según catálogo para el manejo de las mismas.

Lo anterior, permitirá un mejor control y confiabilidad en los registros ya que las "cuentas" controlarán las erogaciones por Direcciones y objeto del gasto y las "contra-cuentas" las erogaciones por departamentos, subprograma y programas de las distintas Direcciones, debiendo arrojar por consecuencia siempre cifras iguales, los saldos deudores y acreedores de las tarjetas por Direcciones. Se formularán en base a los documentos fuente ya mencionados con anterioridad, como listados de personal, órdenes de pago, etc., una "cédula de cálculo" cuando la erogación esté amparada por un solo documento y corresponda dicha erogación a dos o más departamentos, programas o Direcciones.

Una vez efectuado el prorrateo y la asignación de costo por departamentos, programas, etc., se elaborará la póliza correspondiente en original y copia con sus respectivos cargos y abonos, procediendo los registros en auxiliares de la siguiente forma:

POLIZA DE DIARIO

78

DIRECCION _____

FECHA _____

CUENTA NO.	SUB CUENTA NO.	NOMBRE DE LAS CUENTAS	PAICIAL	CARGOS	ABONOS
<p>CONCEPTO:</p>					
FORMULO	REVISO	AUTORIZO	REGISTRO	POLIZA NO. _____	

1. CARGOS (Original de póliza)

Se abrirán tarjetas de control por cada dirección en las que se registrarán las erogaciones efectuadas por objeto del gasto.

El saldo de estas tarjetas será siempre deudor y representará el costo total que en Recursos Humanos, Materiales y Financieros intervienen en cada dirección (FORMA 1).

Se llevarán auxiliares por cada Dirección, lo que permitirá obtener el detalle de las erogaciones efectuadas por partidas. La suma de las mismas deberá checar con el saldo de la tarjeta de la Dirección (FORMA 2).

2. ABONOS (copia de la póliza)

Se abrirán tarjetas de control por cada Dirección en las que se registrarán las erogaciones efectuadas de acuerdo a la estructura programática.

El saldo de estas tarjetas será siempre acreedor y representará el costo total de los programas por Direcciones (FORMA 3).

Se llevarán auxiliares en forma tabular por programa -

mas; utilizándose una columna de total para registrar las afectaciones del programa y tantas columnas como subprogramas contenga el mismo. La suma de dichas columnas deberá ser siempre igual a la del total. (FORMA 4).

Con objeto de verificar el correcto manejo de los auxiliares, el total que arroje la suma de los mismos, deberá coincidir con el saldo de su tarjeta de control respectiva.

A fin de conocer las erogaciones efectuadas por departamentos, se abrirán tarjetas en forma tabular, registrándose en éstas por rubros de servicios (FORMA 5).

FECHA	REFERENCIA	CONCEPTO	D	H	S

A continuación se presentan los informes por Dirección, que se obtendrán del sistema de registro antes enunciado.

1. "Informe comparativo de gastos contra presupuesto por departamento" (ANEXO A).

En este informe se encuentran comprendidas las erogaciones reales y el presupuesto correspondiente de los departamentos que integran la Dirección, tanto mensual como acumulados de ejercicio; de esta manera se determinan las desviaciones presupuestales en forma analítica, para mayor control por los distintos rubros de las asignaciones y partidas presupuestales por Departamento, así también como el total por la Dirección que comprenden.

2. "Informe comparativo del Gasto contra presupuesto por rubros" (ANEXO B).

De este informe se desprenden lo erogado de las distintas partidas presupuestarias, tanto en el mes que se analiza, como por el período transcurrido del ejercicio en el renglón de lo "acumulado", se compara contra el presupuesto asignado y se determinan las variaciones, además se conoce el saldo del presupues

to por erogar. Lo anterior permite evaluar y controlar el analíticamente toda desviación; aspecto necesario en la técnica presupuestaria.

3. "Informe del presupuesto por programas y erogación" - (ANEXO C).

En este informe se obtiene el costo por cada programa y subprogramas concernientes, tanto por el mes del que se informa como por el período transcurrido del ejercicio; de esta forma se confronta contra las columnas correspondientes al presupuesto por cada programa y se obtiene en forma descriptiva las variaciones respectivas; además se conoce el saldo del presupuesto por programas por erogar.

Una vez obtenidos los datos que nos proporcionan los informes enunciados, procede la etapa que comprende la identificación de "Costo-Beneficio" por Departamentos y Programas, con lo que se logra la aplicación integral de la Técnica del Presupuesto por Programas; determinándose así "Indices de Rendimiento" y "Coefficientes de Productividad", necesarios para una correcta evaluación y control de las funciones operacionales de esta Dirección en Jefe de Administración Fiscal Central.

ANÁLISIS DEL PROGRAMA

(VLR INSTRUCCIONES AL REVERSO)

CLAV						FECHA		
AREA	SUBAREA	PROG	ACT	R.C.G.		DIA	MES	AÑO
02	0	02	4	0	0	0	0	0

FISCALIZACION DEL PROGRAMA: 24. ESTUDIO Y REVISION SELECTIVA DE DECLARACIONES, MANIFESTACIONES Y AVISOS, FORMULACION DE LIQUIDACIONES, REVISION Y LIQUIDACION DE ACTAS DE AUDITORIA Y DE DICTAMENES FINANCIEROS.	SUBÁREA: UNIDAD RESPONSABLE: OBJETIVOS DEL PROGRAMA: VIGILANCIA SOBRE LOS CAUSANTES EN SU COMPORTAMIENTO FISCAL EN MATERIA DEL IMPUESTO SOBRE INGRESOS MERCANTILES
---	--

CATEGORIA	FECHA Y CONDICION	FECHAS DE REALIZACION						METAS		TOTAL DE PERSONAS			PERIODO DEL PROGRAMA		
		INICIAL		FINAL		UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	REGULARIZABLE	NUEVAS NECESIDADES	TOTAL	REGULARIZABLE	NUEVAS NECESIDADES	TOTAL		
		DIA	MES	AÑO	DIA									MES	AÑO
X		1	1	77	31	XII	77	REVISIONES Y LIQUIDACIONES	800	30	-	30	10495	27	10522

(MILES DE PESOS)

CATEGORIA	FECHA Y CONDICION	TOTAL	PERIODO DEL PROGRAMA													
			01	03	106-1	106-2	112	120	124	130-1	132	34-1	34-2	34-3	34-4	
REGULARIZABLE	REVISIONES Y LIQUIDACIONES	9496	268	3661	1026	2314	388	733			497	51		302	11	245
	TOTAL	9496	268	3661	1026	2314	388	733			497	51		302	11	245
NUEVAS NECESIDADES	REVISIONES Y LIQUIDACIONES															
	TOTAL															
TOTAL	REVISIONES Y LIQUIDACIONES	999	313	314	333	342	346	347	368	370						
	TOTAL	999	313	314	333	342	346	347	368	370						
REGULARIZABLE	REVISIONES Y LIQUIDACIONES	200														
	TOTAL	200														
NUEVAS NECESIDADES	REVISIONES Y LIQUIDACIONES	27	27													
	TOTAL	27	27													
TOTAL	REVISIONES Y LIQUIDACIONES	531	534		60			70	71							
	TOTAL	531	534		60			70	71							
REGULARIZABLE	REVISIONES Y LIQUIDACIONES	90														
	TOTAL	90														
NUEVAS NECESIDADES	REVISIONES Y LIQUIDACIONES	91			92	93										
	TOTAL	91			92	93										

FORMULO

AUTORIZO

ANÁLISIS DEL PROGRAMA

(VLR INSTRUCCIONES AL REVERSO)

CLASIFICACION						FECHA			
ATLANTA	CARRERA	TIPO	CATEGORIA	DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO
0	2	0	0	2	4	0	0	0	0

<p style="text-align: center;">FISCALIZACION</p> <p>UNIDAD DEL PROGRAMA: 44. SUBPROGRAMA REVISION DE ESCRITORIO</p>	<p>SUDAREA:</p> <p>UNIDAD RESPONSABLE:</p> <p>OBJETIVOS DEL PROGRAMA:</p>
---	---

FECHA	CONDICION	FECHAS DE REALIZACION						METAS		TOTAL DE PERSONAS			PRECUPUESTO DEL PROGRAMA		
		INICIAL	FINAL	UNIDAD DE MEDIDA		CANTIDAD	REGULARIZABLE	NUEVAS NECESIDADES	TOTAL	REGULARIZABLE	NUEVAS NECESIDADES	TOTAL			
1	1	AÑO	DIA	MES	AÑO	MES	AÑO								
		77	31	XII	77			REVISIONES	400	15		5248	14	5262	

(MILES DE PESOS)

	TOTAL	CATEGORIAS													
		01	03	106-1	106-2	112	120	122	124	130-1	132	34-1	34-2	34-3	34-4
REGULARIZABLE	4748	134	1831	513	1157	194	366						151	6	122
NUEVAS NECESIDADES															
TOTAL	4748	134	1831	513	1157	194	366		248	25			151	6	122
REGULARIZABLE															
NUEVAS NECESIDADES															
TOTAL	500	313	314	333	392	346	347	368	370						
REGULARIZABLE															
NUEVAS NECESIDADES															
TOTAL	500							500							
REGULARIZABLE															
NUEVAS NECESIDADES															
TOTAL	200	208	213	217	235	236									
REGULARIZABLE															
NUEVAS NECESIDADES															
TOTAL	14	14													
REGULARIZABLE															
NUEVAS NECESIDADES															
TOTAL	531	534	60				70	71							
REGULARIZABLE															
NUEVAS NECESIDADES															
TOTAL	90	91	92	93											
REGULARIZABLE															
NUEVAS NECESIDADES															
TOTAL															

FORMULO

AUTORIZO

ANÁLISIS DEL PROGRAMA

(VER INSTRUCCIONES AL REVERSO)

CLAVE					HOJA DE		
AREA	S. AREA	PROG.	ACT.	R.C.G.	DE	FECHA	ANO
02	00	24	0	00	DIA	MES	AÑO

AREA: PROGRAMA: FISCALIZACION DESCRIPCION DEL PROGRAMA: 45. SUBPROGRAMA LIQUIDACION DE IMPUESTO	SUDAREA: UNIDAD RESPONSABLE: OBJETIVOS DEL PROGRAMA:
---	---

NATURALEZA Y CONDICION	FECHAS DE REALIZACION						METAS			TOTAL DE PERSONAS			IMPUESTO DEL PROGRAMA			
	A. INICIAL		A. INTERM.		A. FINAL		UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	REGULARIZABLE	NUEVAS NECESIDADES	TOTAL	REGULARIZABLE	NUEVAS NECESIDADES	TOTAL		
	DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO	
	1	1	77	1	XII	77	LIQUIDACIONES	400	15	-	15	5247	13	-	13	5260

(MILES DE PESOS)

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	TOTAL	01	03	106-1	106-2	112	120	122	124	130-1	132	34-1	34-2	34-3	34-4
REGULARIZABLE	REGULARIZABLE	4748	134	1830	513	1157	194	367		249	26			151	5	123
	NUEVAS NECESIDADES															
	TOTAL	4748	134	1830	513	1157	194	367		249	26			151	5	123
REGULARIZABLE	REGULARIZABLE															
	NUEVAS NECESIDADES															
	TOTAL															
REGULARIZABLE	REGULARIZABLE	499	313	314	333	342	346	347	368	370						
	NUEVAS NECESIDADES								499							
	TOTAL	499							499							
REGULARIZABLE	REGULARIZABLE	200	200	208	213	217	235	236								
	NUEVAS NECESIDADES	13	13													
	TOTAL	13	13													
REGULARIZABLE	REGULARIZABLE	531	531	534	60			70	71							
	NUEVAS NECESIDADES															
	TOTAL	90	91	92	93											
REGULARIZABLE	REGULARIZABLE															
	NUEVAS NECESIDADES															
	TOTAL															

FORMULO

AUTORIZO

ANÁLISIS DEL PROGRAMA

(VLR INSTRUCCIONES AL REVERSO)

CLAVE						BOJA		
AREA	S. AREA	PROG	N. Y. REG.	A. G.	C. G.	DIA	MES	AÑO
02	00	25	00	00	00			

ÁREA: PROGRAMA: SERVICIOS AL CONTRIBUYENTE DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA: 51. SUBPROGRAMA ATENCION DE CONSULTAS	SUBÁREA: UNIDAD RESPONSABLE: OBJETIVOS DEL PROGRAMA:
--	---

CATEGORIA	CONDICION	FECHAS DE REALIZACION						METAS		TOTAL DE PERSONAS			IMPACTO DEL PROGRAMA		
		INICIA		FINAL		UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	REGULARIZABLE	NUEVAS NECESIDADES	TOTAL	REGULARIZABLE	NUEVAS NECESIDADES	TOTAL		
		DIA	MES	AÑO	DIA									MES	AÑO
		1	1	77	31	XII	77	CONSULTAS	300	10	-	10	2100	-	2100

(EN MILES DE PESOS)

		TOTAL	01	03	106-1	106-2	112	120	122	124	130-1	132	34-1	34-2	34-3	34-4
			REGULARIZABLE	NUEVAS NECESIDADES	TOTAL											
SERVICIOS REGULARIZABLE	TOTAL	1640	40	631	144	398	54	126		127	10			68	46	3
	REGULARIZABLE															
	NUEVAS NECESIDADES															
SERVICIOS REGULARIZABLE	TOTAL	1640	40	631	144	398	54	126		127	10			58	46	3
	REGULARIZABLE															
	NUEVAS NECESIDADES															
SERVICIOS REGULARIZABLE	TOTAL	455	313	314	333	342	346	347	368	370						
	REGULARIZABLE															
	NUEVAS NECESIDADES															
ANONESTI- LICHES	TOTAL	5	5	208	213	217	235	236								
	REGULARIZABLE															
	NUEVAS NECESIDADES															
CONSEJO Y COMISION CHIA	TOTAL	531	531	534	60			70	71							
	REGULARIZABLE															
	NUEVAS NECESIDADES															
SERVICIOS REGULARIZABLE	TOTAL	90	91	92	93											
	REGULARIZABLE															
	NUEVAS NECESIDADES															

FORMULO

AUTORIZO

ANÁLISIS DEL PROGRAMA

(VER INSTRUCCIONES AL REVERSO)

CLAVE						FECHA DE EJECUCIÓN		
AREA	SUBAREA	PROG.	ACT.	REG.		DIA	MESES	AÑO
02	00	250	00	00				

ÁREA: PROGRAMA: SERVICIOS AL CONTRIBUYENTE DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA: RESOLUCIÓN A LAS CONSULTAS Y TRAMITACION DE AUTORIZACIONES RELACIONADAS CON EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES FISCALES DE CAUSANTES DE CONTROL CENTRAL EN MATERIA DEL IMPUESTO SOBRE INGRESOS MERCANTILES	SUBÁREA: UNIDAD RESPONSABLE: OBJETIVOS DEL PROGRAMA: DAR A LOS CAUSANTES DE CONTROL CENTRAL UN MEJOR SERVICIO, ATENDIENDO TODAS LAS SOLICITUDES QUE PRESENTAN EN FORMA VERBAL O ESCRITA
--	---

NATURAL	CANTIDAD	Y CONDICION	FECHAS DE REALIZACION						METAS		TOTAL DE PERSONAS			ENTRIMPUSIO DEL PROGRAMA			
			INICIAL			FINAL			UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	REGULARIZABLE	NUEVAS NECESIDADES	TOTAL	REGULARIZABLE	NUEVAS NECESIDADES	TOTAL	
			DIA	MESES	AÑO	DIA	MESES	AÑO	CONSULTAS Y AUTORIZACIONES								
X			1	1	77	31	XI	77		600	20	-	20	4200	-	4200	

(MILES DE PESOS)

		TOTAL	01		03		106-1		106-2		112		120		122		124		130-1		132		34-1		34-2		34-3		34-4	
			REGULARIZABLE	NUEVAS NECESIDADES	TOTAL																									
SERVICIOS PERSONALES	REGULARIZABLE	3280	80	1263	289	797	109	253				122	25	20												116	93	6		
	NUEVAS NECESIDADES																													
	TOTAL	3280	80	1263	289	797	109	253				122	25	20												116	93	6		
	TOTAL																													
SERVICIOS GENERALES	REGULARIZABLE	910																												
	NUEVAS NECESIDADES																													
	TOTAL	910																												
	TOTAL																													
ADQUISICIONES	REGULARIZABLE	10	10																											
	NUEVAS NECESIDADES																													
	TOTAL	10	10																											
	TOTAL																													
CONSEJOS Y COMISIONES	REGULARIZABLE																													
	NUEVAS NECESIDADES																													
	TOTAL																													
	TOTAL																													
PROYECTOS	REGULARIZABLE		9	91	92	93																								
	NUEVAS NECESIDADES																													
	TOTAL		9	91	92	93																								
	TOTAL																													

FORMULO

AUTORIZO

ANÁLISIS DEL PROGRAMA

(VER INSTRUCCIONES AL REVERSO)

CLAVE:					
APLA	S.APLA	FINAN	ACT	REG.	
0	2	0	0	2	5
0	0	0	0	0	0

MES			DIA		
1	2	3	1	2	3
1	1	77	31	XII	77

SUBPROGRAMA: SERVICIOS AL CONTRIBUYENTE UNIDAD RESPONSABLE: OBJETIVOS DEL PROGRAMA:	SUBPROGRAMA: 52. SUBPROGRAMA TRAMITE DE AUTORIZACIONES A CAUSANTES UNIDAD RESPONSABLE: OBJETIVOS DEL PROGRAMA:
--	---

ACTUAL	CONDICION	FECHAS DE REALIZACION						METAS		TOTAL DE PERSONAS			PROPÓSITO DEL PROGRAMA		
		INICIAL		FINAL		UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	REGULARIZABLE	NUEVAS NECESIDADES	TOTAL	REGULARIZABLE	NUEVAS NECESIDADES	TOTAL		
		DIA	MES	AÑO	DIA									MES	AÑO
		1	1	77	31	XII	77	AUTORIZACIONES	300	10	-	10	2100	-	2100

		TOTAL	(MILES DE PESOS)													
			01	03	106-1	106-2	112	120	122	124	130-1	132	34-1	34-2	34-3	34-4
REGULARIZABLE	TOTAL	1640	40	632	145	399	55	127		127	10			58	47	3
	REGULARIZABLE	1640	40	632	145	399	55	127		127	10			58	47	3
	NUEVAS NECESIDADES															
REGULARIZABLE	TOTAL	313	314	333	342	346	347	368	370							
	REGULARIZABLE	455						455								
	NUEVAS NECESIDADES	455						455								
REGULARIZABLE	TOTAL	200	208	213	217	235	236									
	REGULARIZABLE	5	5													
	NUEVAS NECESIDADES	5	5													
REGULARIZABLE	TOTAL	531	534	60			70	71								
	REGULARIZABLE															
	NUEVAS NECESIDADES															
REGULARIZABLE	TOTAL	90	91	92	93											
	REGULARIZABLE															
	NUEVAS NECESIDADES															

FORMULO

AUTORIZO

ANÁLISIS DEL PROGRAMA

(VER INSTRUCCIONES AL REVERSO)

CLAVE:						UNIDAD	INICIA	FIN
AREA	SUBAREA	TIPPO	ACT.	REG.	OTR.	OTR.	FECHA	FECHA
02	00	02	6	0	0	0	OTR.	OTR.

RECAUDACION DESCRIPCION DEL PROGRAMA: TRAMITE Y CONTROL DE DOCUMENTACION SOLICITADA A CAUSANTES DE CONTROL CENTRAL Y DISTRIBUCION A LAS AREAS ENCARGADAS DE SU REVISION PARA EFECTOS DE LIQUIDACION Y GLOSA DE LA CUENTA COMPROBADA DE LA RECAUDACION EN MATERIA DE IMPUESTOS COORDINADOS	SUBAREA: UNIDAD RESPONSABLE: OBJETIVOS DEL PROGRAMA: OPTIMIZAR LA RECAUDACION A TRAVES DEL OPORTUNO PROCESAMIENTO DE DOCUMENTOS PARA UNA MAS AGIL REVISION Y LIQUIDACION Y ESTABLECIMIENTO DE DIFERENCIAS A CAUSANTES DE CONTROL CENTRAL
--	--

CATEGORIA	CONTIENEN	FECHAS DE REALIZACION						METAS		TOTAL DE PERSONAS			PERIODO DEL PROGRAMA		
		INICIA	TERMINA	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	REGULARIZABLE	SINULAS NECESIDADES	TOTAL	REGULARIZABLE	REVISAR NECESIDADES	TOTAL				
X		1	1	77	31	XI	77	DOCUMENTACION	9000	25	-	25	1 50	5	1155

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	TOTAL	PERIODO (MILES DE PESOS)															
			01	03	106-1	1 6-2	112	120	122	124	130-1	132	34-1	34-2	34-3	34-4		
RECAUDACION	TOTAL	945		455	55	210	35	91			20	7				38	30	4
	REGULARIZABLE																	
	SINULAS NECESIDADES																	
RECAUDACION	TOTAL	945		455	55	210	35	91			20	7				38	30	4
	REGULARIZABLE																	
	SINULAS NECESIDADES																	
RECAUDACION	TOTAL	315	314	555	542	546	547	568	570									
	REGULARIZABLE	205						205										
	SINULAS NECESIDADES	205						205										
RECAUDACION	TOTAL	200	208	215	217	235	236											
	REGULARIZABLE	5	5															
	SINULAS NECESIDADES	5	5															
RECAUDACION	TOTAL	531	534	60			70	71										
	REGULARIZABLE																	
	SINULAS NECESIDADES																	
RECAUDACION	TOTAL	90	91	92	93													
	REGULARIZABLE																	
	SINULAS NECESIDADES																	

FORMULO

AUTORIZO

ANÁLISIS DEL PROGRAMA

(VER INSTRUCCIONES AL REVERSO)

CLAVE						MES DE EJECUCIÓN		
AREA	SAP	PROG	ACT	REG	OTRO	DIA	MES	AÑO
02	00	27	00	00	00			

PROGRAMA: INFORMATICA DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA: IMPLEMENTACION DE SISTEMAS DE PROCESAMIENTO AUTOMATICO DE INFORMACION PARA INTEGRAR EL CONTROL DE OBLIGACIONES	SUBAREA: UNIDAD RESPONSABLE: OBJETIVOS DEL PROGRAMA: CONTAR CON REGISTROS MECANIZADOS NECESARIOS, QUE PERMITAN LLEVAR A CABO LA ADMINISTRACION DE LOS IMPUESTOS DE UN MODO EXPEDITO Y PRECISO
--	---

CONDICION	Y CONTICION	FECHAS DE REALIZACION						METAS		TOTAL DE PERSONAS			FINANCIAMIENTO DEL PROGRAMA		
		INICIAL		FINAL		UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	REGULARIZABLE	NUEVAS NECESIDADES	TOTAL	REGULARIZABLE	NUEVAS NECESIDADES	TOTAL		
		DIA	MES	AÑO	DIA									MES	AÑO
X		1	1	77	31	XII	77	SISTEMAS	28	-	28	950	-	950	

(MILES DE PESOS)

		TOTAL	FECHAS DE REALIZACION															
			01	03	106-1	106-2	112	120	122	124	130-1	132	34-1	34-2	34-3	34-4		
SERVICIOS PERSONALES	REGULARIZABLE	720	17	283	42	210	42	57		24	4			22	18	1		
	NUEVAS NECESIDADES																	
	TOTAL	720	17	283	42	210	42	57		24	4			22	18	1		
RENTAS Y INTERES	REGULARIZABLE																	
	NUEVAS NECESIDADES																	
	TOTAL																	
ADQUISICIONES	REGULARIZABLE																	
	NUEVAS NECESIDADES																	
	TOTAL																	
CONSERVACION Y COSTOS DE CURSOS	REGULARIZABLE																	
	NUEVAS NECESIDADES																	
	TOTAL																	
OBLIGACIONES FINANCIERAS	REGULARIZABLE																	
	NUEVAS NECESIDADES																	
	TOTAL																	
TOTAL	REGULARIZABLE	720	17	283	42	210	42	57		24	4			22	18	1		
	NUEVAS NECESIDADES																	
	TOTAL	720	17	283	42	210	42	57		24	4			22	18	1		
TOTAL	REGULARIZABLE	230	313	314	333	342	346	347	368	370								
	NUEVAS NECESIDADES																	
	TOTAL	230	313	314	333	342	346	347	368	370								
TOTAL	REGULARIZABLE	200	208	213	217	235	236											
	NUEVAS NECESIDADES																	
	TOTAL	200	208	213	217	235	236											
TOTAL	REGULARIZABLE	531	534	60				70	71									
	NUEVAS NECESIDADES																	
	TOTAL	531	534	60				70	71									
TOTAL	REGULARIZABLE	90	91	92	93													
	NUEVAS NECESIDADES																	
	TOTAL	90	91	92	93													

FORMULO

AUTORIZO

ANÁLISIS DEL PROGRAMA

(VER INSTRUCCIONES AL REVERSO)

CLAVE						FECHA		
AREA	SUBAREA	PROG	ACT	RCG	RES	DIA	MES	AÑO
02	00	02	8	0	0			

ÁREA: PROGRAMA: ADMINISTRACION DE RECURSOS DESCRIPCION DEL PROGRAMA: <p style="text-align: center; margin-top: 10px;">65. SUBPROGRAMA DE DIRECCION Y COORDINACION EJECUTIVA</p>	SUBÁREA: UNIDAD RESPONSABLE: OBJETIVOS DEL PROGRAMA:
---	---

NATURALEZA Y CONDICION	FECHAS DE REALIZACION	METAS		TOTAL DE PERSONAS			IMPORTE DEL PROGRAMA		
		UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	REGULARIZABLE	NUEVAS NECESIDADES	TOTAL	REGULARIZABLE	NUEVAS NECESIDADES	TOTAL
SERVICIOS	1 1 77 31 XII 77	SERVICIOS		21	-	21	3134	125	3259

(MILES DE PESOS)

	TOTAL	01	03	106-1	106-2	112	120	122	124	130-1	132	34-1	34-2	34-3	34-4
SERVICIOS	2509	10	858	178	623	104	172	144	275	16	56		73		
REGULARIZABLE															
NUEVAS NECESIDADES															
TOTAL	2509	10	858	178	623	104	172	144	275	16	56		73		
SERVICIOS	375	313	314	333	342	346	347	368	370						
REGULARIZABLE															
NUEVAS NECESIDADES															
TOTAL	375		125		125		125								
SERVICIOS	250	200	208	213	217	225	223								
REGULARIZABLE															
NUEVAS NECESIDADES															
TOTAL	250		125		125										
SERVICIOS	125	90	91	92	93		70	71							
REGULARIZABLE															
NUEVAS NECESIDADES															
TOTAL	125				125										

FORMULO

AUTORIZO

ANÁLISIS DEL PROGRAMA

(VER INSTRUCCIONES AL REVERSO)

CLAVE					
AREA	SUBAREA	PROG	ACT	REG	OTRO
0	2	0	0	2	8
0	0	0	0	0	0

HOJA		DE	
DIA	MES	AÑO	...

PROGRAMA: ADMINISTRACION DE RECURSOS DEFINICION DEL PROGRAMA: 66. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	SUBAREA: UNIDAD RESPONSABLE: OBJETIVOS DEL PROGRAMA:
--	---

CATEGORIA	CONDICION	FECHAS DE REALIZACION						METAS		TOTAL DE PERSONAS			PREVENCION DEL PROGRAMA			
		INICIAL DIA	INICIAL MES	INICIAL AÑO	FINAL DIA	FINAL MES	FINAL AÑO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	REGULARIZABLE	NUEVAS NECESIDADES	TOTAL	REGULARIZABLE	NUEVAS NECESIDADES	TOTAL	
		1	1	77	31	XII	77	SERVICIOS		21	-	21	3122	125	3247	

(MILES DE PESOS)

CATEGORIA	CONDICION	TOTAL	01	03	106-1	106-2	112	120	122	124	130-1	132	34-1	34-2	34-3	34-4
SERVICIOS PERSONALES	REGULARIZABLE	2497	10	857	175	622	103	171	143	275	14	55		72		
	NUEVAS NECESIDADES															
	TOTAL	2497	10	857	175	622	103	171	143	275	14	55		72		
SERVICIOS DE SALUD	REGULARIZABLE	375	313	314	333	342	346	347	368	370						
	NUEVAS NECESIDADES			125		125		125								
	TOTAL	375		125		125		125								
ADQUISICIONES	REGULARIZABLE	250	200	208	213	217	235	236								
	NUEVAS NECESIDADES			125		125										
	TOTAL	250		125		125										
CONSEJO Y COMISIONES	REGULARIZABLE	531	531	534	60			70	71							
	NUEVAS NECESIDADES															
	TOTAL	531	531	534	60			70	71							
MANTENIMIENTO	REGULARIZABLE	90	90	91	92	93										
	NUEVAS NECESIDADES															
	TOTAL	90	90	91	92	93										

FORMULO

AUTORIZO

ANÁLISIS DEL PROGRAMA

(VER INSTRUCCIONES AL REVERSO)

CLAV					MODA		DM	
AREA	S. AREA	PROG.	ACT.	REG.	DIA	MES	AÑO	AÑO
0	2	0	0	2	8	0	0	0

NOMBRE DEL PROGRAMA: ADMINISTRACION DE RECURSOS	UNIDAD RESPONSABLE: OBJETIVOS DEL PROGRAMA:
NOMBRE DEL PROGRAMA: 67. ADMINISTRACION DE RECURSOS MATERIALES.	

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	FECHAS DE REALIZACION	METAS		TOTAL DE PERSONAS			PERIODO DEL PROGRAMA			
			UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	REGULARIZABLE	NUUEVAS NECESIDADES	TOTAL	REGULARIZABLE	NUUEVAS NECESIDADES	TOTAL	
		INICIAL DIA MES AÑO 1 1 77	FINAL DIA MES AÑO 31 XII 77	SERVICIOS		21	-	21	3122	125	3247

(MILES DE PESOS)																														
CATEGORIA	SUBCATEGORIA	TOTAL	01		05		106-1		106-2		112		120		122		124		130-1		132		34-1		34-2		34-3		34-4	
			REGULARIZABLE	NUUEVAS NECESIDADES	TOTAL																									
RECURSOS MATERIALES	TOTAL	2497	10	857	175	622	103	171	143	275	14	55											72							
	REGULARIZABLE																													
	NUUEVAS NECESIDADES																													
RECURSOS HUMANOS	TOTAL	375	313	314	333	342	346	347	368	370																				
	REGULARIZABLE																													
	NUUEVAS NECESIDADES																													
ARCHIVOS	TOTAL	375	200	200	213	217	235	236																						
	REGULARIZABLE																													
	NUUEVAS NECESIDADES																													
CONSEJOS CIZ Y COMISIONES	TOTAL	250		125		125																								
	REGULARIZABLE																													
	NUUEVAS NECESIDADES																													
CONSEJOS CIZ Y COMISIONES	TOTAL	250	551	534	60				70	71																				
	REGULARIZABLE																													
	NUUEVAS NECESIDADES																													
CONSEJOS CIZ Y COMISIONES	TOTAL	125							125	125																				
	REGULARIZABLE																													
	NUUEVAS NECESIDADES																													
CONSEJOS CIZ Y COMISIONES	TOTAL	90	90	91	92	93																								
	REGULARIZABLE																													
	NUUEVAS NECESIDADES																													

FORMULO

AUTORIZO

ANÁLISIS DEL PROGRAMA

(VER INSTRUCCIONES AL REVERSO)

CLAVE						FECHA DE REG.		
APLA	S.AREA	PROG.	ACT.	REC.	O.O.	DIA	MES	AÑO
0	2	0	2	8	0	0	0	0

ADMINISTRACION DE RECURSOS DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA: Pensión constante y adecuación de estructuras de organización, sistemas, métodos y procedimientos administrativos de dirección, operación y control, administración de recursos humanos, materiales y financieros, servicios de mantenimiento y conservación de instalaciones.	SUBÁREA: UNIDAD RESPONSABLE: OBJETIVOS DEL PROGRAMA: Aplicación de todos los recursos técnicos administrativos, para lograr una adecuada funcionalidad en estructuras y de trabajo.
--	---

NATURAL	CORRECCIÓN	FECHAS DE REALIZACIÓN						METAS		TOTAL DE PERSONAS			DESEMPEÑO DEL PROGRAMA		
		INICIAL		FINAL		UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	REGULARIZABLE	NUÉVAS NECESIDADES	TOTAL	REGULARIZABLE	NUÉVAS NECESIDADES	TOTAL		
		DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO								
	X	1	1	77	31	XII	77	SERVICIOS		85	-	85	12500	500	13000

(MILES DE PESOS)

		TOTAL	01	03	106-1	106-2	112	120	122	124	130-1	132	34-1	34-2	34-3	34-4
TOTAL	TOTAL	10 000	40	3429	703	2489	413	685	573	1100	58	221		289		
	REGULARIZABLE															
RECURSOS	TOTAL	10 000	40	3429	703	2489	413	685	573	1100	58	221		289		
	REGULARIZABLE															
MATERIALES	TOTAL	1500	313	314	333	342	346	347	368	370						
	REGULARIZABLE															
SERVICIOS	TOTAL	1500		500		500		500								
	REGULARIZABLE															
PERSONAL	TOTAL	200	200	208	213	217	235	236								
	REGULARIZABLE															
OTROS	TOTAL	1000		500		500										
	REGULARIZABLE															
TOTAL	TOTAL	1000		500		500										
	REGULARIZABLE															
TOTAL	TOTAL	531	534		60			70	71							
	REGULARIZABLE															
TOTAL	TOTAL	500				500										
	REGULARIZABLE															
TOTAL	TOTAL	500				500										
	REGULARIZABLE															
TOTAL	TOTAL	90	91		92	93										
	REGULARIZABLE															

FORMULO

AUTORIZO

ANÁLISIS DEL PROGRAMA

(VER INSTRUCCIONES AL REVERSO)

CLAVE						FECHA		
APLA	SUB-AREA	PROG	ACT	REG	OTRO	DIA	MESES	AÑO
02	00	28	00	00	00			

ADMINISTRACION DE RECURSOS 68. ADMINISTRACION DE RECURSOS TECNICOS Y FINANCIEROS	SUBAREA: UNIDAD RESPONSABLE: OBJETIVOS DEL PROGRAMA:
---	--

UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	METAS			TOTAL DE PERSONAS			IMPACTO DEL PROGRAMA		
		REGULARIZABLE	NUEVAS NECESIDADES	TOTAL	REGULARIZABLE	NUEVAS NECESIDADES	TOTAL			
SERVICIOS		22		22	3122		125	3247		

FECHA DE REALIZACION	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	IMPACTO (MILES DE PESOS)															
			01	03	106-1	106-2	112	120	122	124	130-1	132	34-1	34-2	34-4	34-4		
TOTAL	2497		10	857	175	622	103	171	143	275	14	55		72				
SERVICIOS	2497		10	857	175	622	103	171	143	275	14	55		72				
REGULARIZABLE																		
NUEVAS NECESIDADES																		
TOTAL	313		313	314	333	342	346	347	368	370								
REGULARIZABLE	375			125		125		125										
NUEVAS NECESIDADES	375			125		125		125										
TOTAL	250		200	208	213	217	235	236										
REGULARIZABLE	250			125		125												
NUEVAS NECESIDADES	250			125		125												
TOTAL	531		531	534	60			70	71									
REGULARIZABLE	125				125													
NUEVAS NECESIDADES	125				125													
TOTAL	90		90	91	92	93												
REGULARIZABLE																		
NUEVAS NECESIDADES																		
TOTAL																		

FORMULO

AUTORIZO

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1. La Reforma Administrativa ha establecido como una de sus metas la importación del Presupuesto por Programa en forma integral tanto en las dependencias de Gobierno Federal como en los organismos y empresas descentralizadas.
2. El Presupuesto por Programa surge por la necesidad de dar a la planificación una herramienta que conjugue la orientación de la política económica del go-bierno para los recursos disponibles, y como apoyo a la programación financiera.
3. El Presupuesto por Programas es una técnica en la que se presta particular atención a las actividades por realizar, considerando que lo que se adquiere es solo un medio para el cumplimiento de las funcio-

nes. Se desarrolla atendiendo a objetivos claramente definidos y a un presupuesto fijado a ellos que clasifica los gastos conforme a los programas propuestos y muestra las medidas necesarias para su realización.

4. El Presupuesto por Programas debido a su clasificación en funciones, programas y actividades, permite que durante su elaboración se emitan juicios y adopten decisiones más equilibradas, facilita la distribución de los recursos disponibles conforme a los objetivos de acción práctica, la formulación del proyecto de presupuesto en función de las metas a largo plazo, la revisión de los planes de trabajo con relación a los gastos y el control de la ejecución del presupuesto autorizado.
5. La programación del gasto público es un imperativo necesario y urgente para que la hacienda pública, en su particularidad de egresos cumpla con sus objetivos económicos y sociales, manejando los recursos del Estado, en forma racional y eficiente, evitando su desperdicio, jerarquizando los gastos excesivos en tareas no afectas a planteamiento general de la economía.

6. El Presupuesto por Programas y actividades a través de su estructura por funciones, actividades y programas permite reunir y transmitir a todos los niveles de la administración, las informaciones necesarias para adoptar decisiones oportunas durante la elaboración del presupuesto.

7. Programa es una subdivisión de una función. Es un instrumento destinado a cumplir las funciones de la Empresa, para el cual se establecen objetivos o metas cuantificables o no, en relación con un resultado final, que se cumplirá a través de la integración de un conjunto de esfuerzos, mediante el uso de los recursos materiales, financieros y humanos que se le asignen. Por lo tanto, tendrá un costo global y unitario determinado y cuya ejecución en un principio queda a cargo de una unidad administrativa de alto nivel dentro del organismo gubernamental.

8. A través del establecimiento de la estructura programática de una instalación, como base de los presupuestos, se consiguen las siguientes ventajas para la eficiencia administrativa:
 - a) Cada área conocerá con mayor precisión y claridad sus responsabilidades.

- b) Es posible jerarquizar los objetivos y metas ya que el sistema hace factible cuantificar en términos de costos, los recursos necesarios para lograrlos.
 - c) Al comparar los costos unitarios con los índices históricos o con estándares predeterminados, es posible diagnosticar cuáles son las áreas susceptibles de mejoramiento.
 - d) El control de los planes se facilitará con la implementación de controles por excepción, que identifica las áreas de responsabilidad.
9. La Reforma Administrativa forma parte de las transformaciones básicas que promueve el titular del Poder Ejecutivo Federal a fin de impulsar el desarrollo económico, social y político del país, fundamentalmente a partir de las atribuciones que le confiere la Constitución de 1917.
10. Tomando en consideración que la Reforma Administrativa tiene carácter permanente y sistemático, pretende imprimir mayor racionalidad y dinamismo al Sector Público, procurando generar esfuerzos similares tanto en el Sector Social como en el privado.

11. La Reforma Administrativa tiende a desarrollar una - administración pública que permita al titular del Eje - cutivo Federal, a los responsables de las institucio - nes públicas y a los trabajadores al servicio del Es - tado, el mejor cumplimiento de los objetivos y pro - gramas que tienen encomendados, así como el constan - te mejoramiento económico, social, político y cultu - ral de los ciudadanos y de la sociedad en general.

12. Las reformas administrativas sistemáticas y científicame - nte planeadas han tenido resultados concretos, - sólo en los casos en que han sido asociadas a refor - mas de tipo social, político, económico y cultural, - por lo que hay que partir de la base de que la Refor - ma Administrativa no constituye un fin en sí misma, - sino que es un proceso sistemático íntimamente ligado al proceso de desarrollo y que requiere de un método propio que facilite la utilización, más eficiente, - del actual acervo técnico debidamente adaptado a la - realidad del mexicano.

BIBLIOGRAFIA

B I B L I O G R A F I A

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS PARA UNIVERSIDADES.
MENENDEZ GUZMAN ALBERTO
MEXICO, 1975.

PRIMER CONGRESO NACIONAL DE PRESUPUESTO PUBLICO.
SUCRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO.
MEXICO, 1975.

EL PRESUPUESTO POR PPROGRAMAS: ESTUDIO DE SUS PERS
PECTIVAS EN LA ADMINISTRACION PUBLICA MEXICANA.
PARIS JOSE LUIS.
MEXICO, 1974.

PLANIFICACION Y PRESUPUESTO POR PROGRAMAS
MARTNER GONZALO.
SIGLO XX EDITORES.
MEXICO, 1966

BASES PARA EL PROGRAMA DE REFORMA ADMINISTRATIVA DEL
PODER EJECUTIVO FEDERAL. 1971-1976
SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS.
MEXICO, 1973.

MANUAL DE LA DIRECCION EN JEFE DE ADMINISTRACION FISCA
L CENTRAL.
SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO.
MEXICO, 1976

MANUAL PARA EL REGISTRO, CONTABILIZACION, CONTROL Y-
EVALUACION DEL PRESUPUESTO.
MEXICO, 1976.