

320809  
1  
2ej

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO



PLANTEL TLALPAN

Con Estudios Incorporados a la U.N.A.M.

SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL PARA  
LA DISPOSICION DE FONDOS

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A :  
LEONOR ESTRADA COLIN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

# INDICE

	PAGINA
INTRODUCCION	
I. OBJETIVOS	
1. Objetivo General	5
2. Objetivos Especificos	5
II. PROCESO DE LA PLANEACION Y CONTROL EN PEMEX	7
1. Ciclo de la Planeación y Control Estratégico	9
2. Ciclo de Planeación y Control Financiero	14
III. SITUACION ACTUAL	17
1. Antecedentes	17
2. Sistema de Solicitud y Autorización Mensual de Fondos	19
3. Sistema de Control Presupuestal por Areas de RESPONSABILIDAD.	19
4. Sistema de Presupuesto Financiero	20

	PAGINA
IV. DISEÑO DEL SISTEMA	21
1. Esquema conceptual de la Integración del Sistema	30
2. Diagrama del Flujo para la Solicitud de Fondos	31
V. SISTEMA COMPUTARIZADO	35
1. Diagrama del Flujo del Procedimiento	39
2. Reportes Relevantes	42
VI. RESULTADOS	57
CONCLUSIONES	109
RECOMENDACIONES	110
BIBLIOGRAFIA	112

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

Me encontraba haciendo mi servicio social en la Gerencia de Planeación Financiera de PETROLEOS MEXICANOS (PEMEX), y al observar la labor de varias personas y las aportaciones que dan cada una de ellas, me empecé a sentir comprometida a estar más interesada por aprender de todo aquello que estaba aconteciendo.

Al contribuir en el sistema tomé experiencia y gusté de todo aquello que se está viviendo; sobre todo por la situación que prevalece, que es sumamente difícil, y es por lo que pienso y siento que el SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL PARA LA DISPOSICION DE FONDOS sobre el cual he realizado ésta Tesis, es de gran utilidad para el funcionamiento y el beneficio propio de una empresa, así como para el país.

Me he propuesto efectuar una breve exposición del desarrollo y evolución del presupuesto, con el propósito de que se llegue a tener una idea más clara de cuales han sido las bases para la estructuración del SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL PARA LA DISPOSICION DE FONDOS, el cual se está manejando actualmente en PETROLEOS MEXICANOS (PEMEX).

Como ya se sabe la planeación y la presupuestación es una gran herramienta que cualquier profesionista hace uso de ésta con el afán de anticiparse a los acontecimientos futuros, es por esto, que su primordial interés radica en el intentar el perfeccionar la importancia que tiene el presupuesto dentro de las organizaciones.

Esta Técnica de presupuestación se origina por la gran necesidad de que todas las empresas tienen que controlar sus recursos de la mejor manera posible, así como su aplicación de cada proyecto ó programa en su grado de importancia, ya que por medio de ésta, la alta gerencia obtiene la información precisa y a tiempo para la toma de decisiones en un momento dado, y así poder lograr sus metas fijadas.

Es por eso que el Licenciado en Contaduría se ve en la gran necesidad de proyectarse a futuro es decir, A PRIORI. Por lo anterior debe de manifestarse con mayor capacidad para el logro de los objetivos.

# CAPITULO I

## OBJETIVOS

## O B J E T I V O S

EL SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL PARA LA DISPOSICION DE FONDOS tiene una gran importancia para PETROLEOS MEXICANOS (PEMEX); dicho sistema es muy concreto, pero a su vez es de gran magnitud. Estos conceptos se explican de la siguiente manera:

Es concreto en cuanto a que establece criterios para que, mensualmente se hagan las ministraciones de fondos a los diversos Centros Pagadores de la empresa. Es complejo en cuanto que PETROLEOS MEXICANOS (PEMEX) es la empresa más grande del país y realiza todas las actividades conectadas con el aprovechamiento de los hidrocarburos Nacionales. Este último concepto es de tal relevancia para comprender la necesidad de diseñar el SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL PARA LA DISPOSICION DE FONDOS, que me permitirá presentar a grandes rasgos las principales cifras manejadas por la Institución.

### EN PRODUCCION

#### - Volumen de Petróleo Crudo:

En 1985, la producción de crudo fue en promedio de 2,630,450 BDC (Barriles por Día Calendario), 2 % menor con respecto a la de 1984, que fue de 2,684,471 BDC.

#### - Petroquímica Básica

La producción de petroquímica en 1985 fue de 12,401,683 toneladas métricas lo cual significó con respecto a 1984 un incremento de 1,181,130 toneladas, equivalentes a 10.5 %.



- Ventas Exteriores

En 1985, PEMEX registró un saldo favorable en su Balanza Comercial de --- 13,546 millones de dólares, inferior en 13.5 % al registrado en 1984.

El valor de las exportaciones fué de 14,606 millones de dólares y las importaciones ascendieron a 1,060 millones de dólares.

El petróleo crudo constituyó 91 % del valor de las ventas exteriores, los productos petrolíferos 8.4 % y los petroquímicos 0.6 %.

El promedio de exportaciones de crudo fué de 1,438.2 MBD (Miles de Barriles Diarios) de los cuales 42 % correspondió a crudo ISTMO y el 58 % a MAYA.

- Ventas Interiores

En 1985, las ventas de productos petrolíferos y petroquímicos en el interior del país ascendieron a 1,570 miles de millones de pesos, que presentan un incremento de 57,9 % sobre los de 1984.

De este importe, correspondieron 1,273 miles de millones de pesos (81.1 %) a productos petrolíferos, 265 mil millones (16.9 %) a petroquímicos y el resto, 32 mil millones (2 %) a Otros Productos.

Los ingresos por ventas de productos petrolíferos se incrementaron en 59.3 % y los petroquímicos tuvieron aumento de 53.7 %.

## EGRESOS

En términos de Flujo de Efectivo, el Organismo obtuvo en 1985 egresos por 6,370.2 miles de millones de pesos, con la siguiente composición.

CONCEPTO	MONTO [*]	PARTICIPACION %
<b><u>EGRESOS</u></b>		
De operación	859.6	13.5
De inversión	579.9	9.3
Intereses	463.9	7.3
Otros Gastos de Operación	<u>361.7</u>	<u>5.7</u>
<b>SUB TOTAL</b>	<b>2,283.1</b>	<b>35.8</b>
<b><u>Impuestos</u></b>		
- DEH	2,746.9	43.1
-IEPS	649.0	10.2
-IVA	315.5	5.0
<b><u>Amortización</u></b>	<b><u>375.7</u></b>	<b><u>5.9</u></b>
- Deuda Documentada	<u>375.7</u>	<u>5.9</u>
<b>TOTAL:</b>	<b><u>6,370.2</u></b>	<b><u>100.0</u></b>

[\*] Miles de Millones de Pesos

DEH- Derechos sobre Extracción de Hidrocarburos

IEPS- Impuesto Especial sobre Producción y Servicios

IVA- Impuesto al Valor Agregado

Debido a la complejidad de las operaciones llevadas a cabo por PEMEX, las cuales se han descrito en los párrafos anteriores, la empresa se a visto confrontada con el problema de no poder conocer con la debida oportunidad el avance del ejercicio de su presupuesto financiero, de tal forma que en un momento dado se puede conocer con certeza si se está sobrejerciendo ó por lo contrario se ha caldo en una situación de baja utilización de los recursos.

Para ejemplificar lo anterior se puede señalar que los informes tradicionales sobre el avance presupuestal se generán a los 60 días del cierre de cada mes.

EL SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL PARA LA DISPOSICION DE FONDOS pretende precisamente aprovechar la información contenida en diversos sistemas ya existentes, restructurandola de tal forma que permita estimar con suficiente anticipación al ejercicio del presupuesto, y por lo tanto establecer las bases para las ministraciones de fondos en los meses siguientes.

En el caso de los objetivos se puede partir de lo general a lo particular como se muestra a continuación:

#### OBJETIVO GENERAL

Establecer un sistema que proporcione información oportuna y desagregada sobre la marcha del Ejercicio Presupuestal, para la toma de decisiones correctivas. El objetivo se logra al fortalecer y uniformar el procedimiento de solicitud, evaluación, programación y ministración de fondos a nivel Institucional, y fijando su estructuración en forma similar al presupuesto anual calendarizado, que sirva como instrumento de apoyo a la administración financiera de flujo de efectivo, y que sea compatible y complementaria con el Sistema de Vinculación Contable-Presupuestal.

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS

La Subdirección de Finanzas ha emprendido un esfuerzo tendiente a integrar sus sistemas de información en una estructura común y mediante procesos técnicos altamente desarrollados, los cuales requieren de un manejo computarizado. Bajo este esquema, los objetivos específicos que se proponen son:

- integrar los diversos sistemas existentes en uno solo, lo anterior se podría lograr estableciendo una base única de datos y haciendo compatible la lógica de los sistemas de información.
- Hacer compatible la solicitud de ministración de fondos a nivel Institucional con el presupuesto autorizado, a fin de vincular el Sistema de Control de

Ministración de Fondos, con el Sistema de Control por Areas de Responsabilidad (CAR).

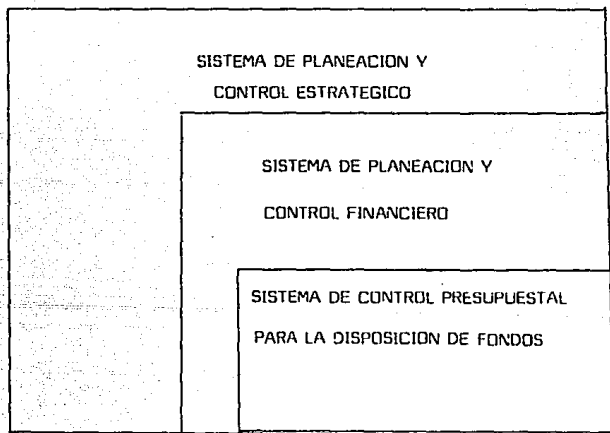
- Que las solicitudes de las áreas recibidas por la Gerencia de Finanzas, tengan una apertura por Subdirección y por renglón del gasto en Centro de Trabajo.
- Utilizar el presupuesto Anual Calendarizado como criterio de solicitud para autorización del flujo de efectivo mensual, sustituyéndose de esta manera los cartabones.
- Que la Gerencia de Tesorería etiquete los fondos de acuerdo con la solicitud de las áreas, lo que permitirá hacer compatible el programa mensual de Flujo de Efectivo, con el Presupuesto Anual Calendarizado y con el Ejercicio del Programa Mensual.
- Que se implante las nuevas formas PEMEX 3-92, 3-219, 3-144, como formato único para la solicitud de las áreas con lo cual se podrá capturar de origen la información y así cubrir la necesidad de dar transparencia a la responsabilidad en el uso de fondos, al identificarse la Subdirección solicitante en cada Centro de Trabajo.

**C A P I T U L O II**  
**PROCESO DE PLANEACION Y**  
**CONTROL EN PEMEX**

## EL PROCESO DE PLANEACION Y

### CONTROL EN PEMEX

Para una mejor comprensión del Sistema de Control Presupuestal para la Disposición de Fondos, es conveniente describir los sistemas de mayor nivel dentro de los cuales queda comprendido el sistema que se propone en ésta Tesis. En el esquema siguiente se muestra la interrelación de todos estos sistemas.



Con el esquema anterior podemos ver los tres grandes sistemas que existen para lograr del SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL PARA LA DISPOSICION DE

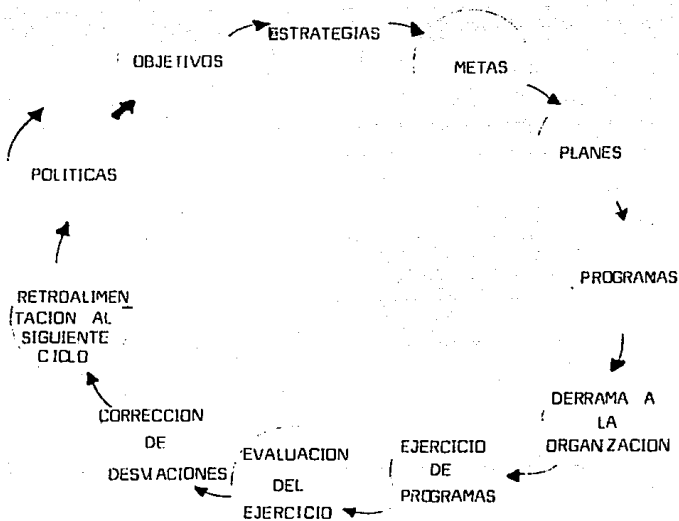
FINDOS que además de cumplir sus funciones éste sistema, permite integrar a los demás sistemas, y así, logrando una herramienta básica para lograr sus fines.

Es importante hacer mención que el desglose de éste esquema para explicación y comprensión se hará, del sistema mayor al sistema menor con objeto de ver como se va desarrollando cada uno de ellos conforme a sus propias funciones y actividades dentro de PEMEX.



EL CICLO DE PLANEACION Y  
CONTROL ESTRATEGICO

N E G O C I A C I O N



En el esquema anterior se observa paso por paso que el Ciclo de Planeación y Control Estratégico viene sirviendo como marco al Ciclo de Planeación y Control Financiero. Veremos a continuación el desglose de cada función y actividad de sus principales características:

- POLITICAS

Son los postulados que se fijan de tipo general de carácter filosófico.

Fijón la línea de conducta de la empresa ante sus principales factores condicionantes, como son mercados, personal, acreedores, proveedores y autoridades.

- OBJETIVOS

Son los que establecen en forma cuantitativa los logros que la Alta Dirección desea obtener a largo plazo.

- ESTRATEGIAS

Son las formas particulares en que se aprovechan tanto los recursos humanos, como los insumos, y los productos, y así como el manejo adecuado de los mercados que se desean atacar para el mejor desempeño de PEMEX y logro de los objetivos que se fijaron.

- METAS

Es la expresión a corto plazo que se fija la Institución, con el fin de que se dirijan correctamente las acciones y/ó deseos de la Alta Dirección, así como también para consolidar todos los cimientos del sistema y del ciclo. Con todo lo anterior se puede decir que si se llegan a cumplir las Metas anuales se estará en el camino correcto para cumplir con los objetivos marcados por la Institución.

- PLANES

Es el conjunto de estudios y reportes que expresan todo lo anterior de manera ordenada. Realizando éstos planes metódicos, PEMEX se irá integrando al Sistema y al Ciclo, y proyectándose para ejecutar y regular sus actividades --- económicas eficientemente.

## PROGRAMAS

Son los documentos que se realizan para la distribución del trabajo, así como para dar aviso de las responsabilidades que contrae PEMEX tanto a nivel Nacional como Internacional y en los tiempos que debe cumplir. Los programas, serán de carácter estricto, ya que fijarán las condiciones de trabajo a que han de sujetarse tanto la Alta Dirección como los Trabajadores u Obreros. Esta es la forma de llegar a la Meta.

Con todo lo anterior podemos concluir que es de suma importancia y de gran necesidad tanto a nivel Dirección como a nivel Obrero-Trabajador que en el transcurso del Ciclo desde el establecimiento de políticas hasta la formulación de programas debe existir una actividad FLEXIBLE, es decir; que se debe realizar la función de NEGOCIACION para lograr una mejor participación de todos los involucrados. En particular, para PEMEX, tomando en cuenta por la situación difícil por la que pasa la Institución es para llegar a acuerdos ventajosos tanto para la misma como para los Obreros-Trabajadores, pero sin que llegue a afectar a la contraparte.

## - DERRAMA A LA ORGANIZACION

Este séptimo paso es de gran utilidad para que se cumpla el CICLO DE PLANEACION Y CONTROL ESTRATEGICO. Cuando se llegó a la negociación antes mencionada, se le entrega a cada responsable de cada área operativa sus planes y programas; éstos serán los responsables, que se lleve a cabo todo lo anterior que se dió acuerdo. No es por demás hacer mención que éstos programas y planes son documentos y se realizan anualmente, pero generalmente se desglosan por meses ó por semanas.

#### - EJERCICIO DE PROGRAMAS

Se puede enfatizar que con lo anterior se podrá dar marcha a ejercer lo que se presupuestó, y se realizará de la siguiente manera:

En aquellos programas ya autorizados será el camino a ejercer, tanto en unidades físicas y monetarias. Cabe hacer mención que los programas los ponen en práctica cada Jefe de Área Operativa.

#### - EVALUACION DEL EJERCICIO

En el noveno paso, se llevará a cabo una justipreciación de lo realizado por los responsables directos de cada área operativa, éste enfoque se refiere a los programas entregados a ellos mismos y responde a las siguientes interrogantes:

Que se autorizó en el programa? y

Que fué lo que se ejerció? dando así un paso más a:

#### - CORRECCION DE DESVIACIONES

Va a ser un proceso en el cual van a llegar a tomarse decisiones, por --- ejemplo: Se vende más ó se vende menos de lo presupuestado.

Son tres grandes decisiones que debe tomar el responsable del área operativa con el apoyo de la Alta Dirección. En primer lugar si se rebasó lo presupuestado, la Institución da reconocimiento a la labor de jefe de cada área operativa, dando lugar a motivación personal, incentivos y retribuciones, y de igual manera sucederá cuando se alcance el presupuesto. En tercer lugar si fuese del modo contrario, es decir; que no haya cumplido con lo acordado y las decisiones correctivas no hubiesen sido las acertadas, da entonces a una capacitación intensiva, obviamente relacionada con el área.

#### RETROALIMENTACION AL SIGUIENTE CICLO

Es el último paso del CICLO DE PLANEACION Y CONTROL ESTRATEGICO y viene siendo la culminación de todas aquellas fases que transcurrirán dentro del ciclo. Le llamamos a ésta última actividad retroalimentación por ser suministradora del nuevo Ciclo de Planeación y Control Estratégico, es decir; sustenta lo anterior y prevé situaciones, acciones y desviaciones, en pocas palabras toma experiencia del ciclo anterior, para que se vaya perfeccionando el sistema.

## CICLO DE PLANEACION Y

## CONTROL FINANCIERO

Procederemos a describir el Ciclo de Planeación y Control Financiero de PEMEX.

El Ciclo de Planeación y Control Estratégico es un sistema principalmente de unidades físicas, y va a pasar a ser un subsistema en unidades monetarias para que cuando se integre el CICLO DE PLANEACION Y CONTROL FINANCIERO con estas subdivisiones de sistema y subsistema, nos servirá para fijar el rumbo a largo plazo de la Institución.

Pemex ha desarrollado un proceso detallado de Planeación Financiera, por el cual toma como base los siguientes elementos de la Planeación Estratégica:

Por un lado, el Plan a 5 años que se toma a mediano plazo y por el otro, el presupuesto anual a corto plazo; expresados en términos monetarios cada uno de estos, se materializan en datos financieros importantes pormenorizados como son: El Plan Financiero Quinquenal y el Presupuesto Anual Calendarizado en Flujo de Efectivo.

En el esquema de la página siguiente se muestra claramente el Ciclo de Planeación y Control Financiero; por lo tanto, se describen los conceptos más relevantes de este ciclo para los fines del SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL PARA LA DISPOSICION DE FONDOS.

Una vez que se a autorizado el Presupuesto Anual Calendarizado en Flujo de Efectivo, la Tesorería es la encargada de concentrar los recursos económicos que generan la Institución por diversos conceptos.

Paralelamente apoyandose en la información mensual de la marcha del

ejercicio, la tesorería ésta en posibilidades de juzgar las solicitudes de fondos en las distintas áreas para el siguiente mes y en consecuencia decidir el monto de los fondos a situar para cada Centro de Trabajo.

Con los fondos en su poder, los Centros de Trabajo proceden a realizar sus gastos, los cuales quedan registrados por una parte en el Sistema de Control Presupuestal por Areas de Responsabilidad (CAR) y por otro lado dentro del sistema tradicional de Contabilidad, el cual genera los Estados Financieros mensualmente.

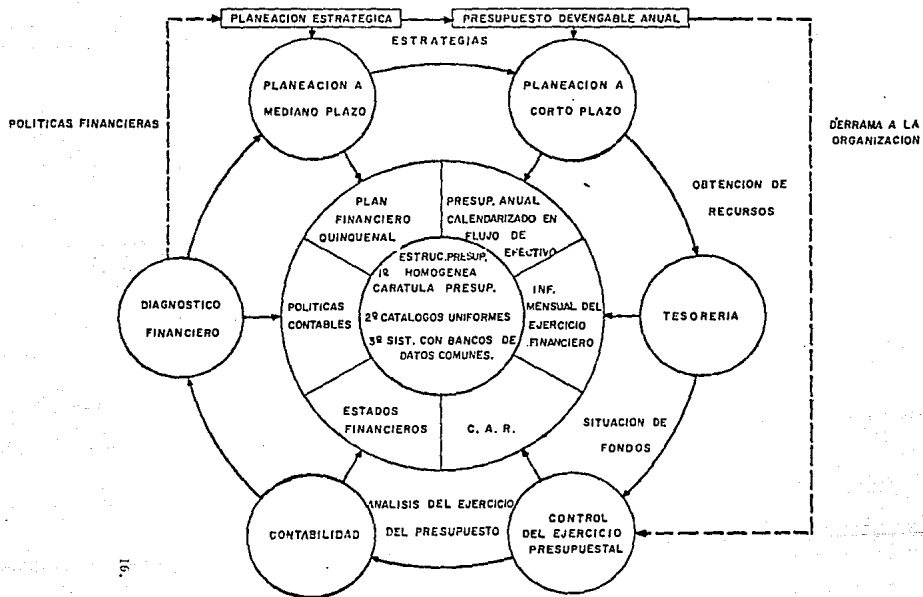
A partir de éstos dos sistemas de registro del gasto (Presupuesto y Contabilidad) es posible realizar un análisis del Ejercicio del Presupuesto, el cual servirá de base para llevar a cabo un diagnóstico financiero sobre la consecución de los objetivos y metas establecidas en los planes y programas. A partir de éste diagnóstico pueden derivarse modificaciones a las políticas contables ó bien retroalimentar al siguiente Ciclo de Planeación Estratégica.

El ciclo anteriormente descrito es el que se pretende tener en PEMEX a mediano plazo y el cual formará parte importante el SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL PARA LA DISPOSICION DE FONDOS.

Finalmente se puede señalar que para lograr un manejo eficiente de la enorme cantidad de información involucrada en éstos sistemas, será necesario lograr las tres siguientes innovaciones:

- 1º Una Estructura Presupuestal Homogénea en todo el ciclo.
- 2º Catálogos de Codificación uniforme para todo el sistema.
- 3º Sistemas computarizados con Bancos de datos Comunes.

## CICLO DE PLANEACION Y CONTROL FINANCIERO





## CAPITULO III

### SITUACION ACTUAL

## SITUACION ACTUAL

### ANTECEDENTES

El sistema propuesto de CONTROL PRESUPUESTAL PARA LA DISPOSICION DE FONDOS viene a substituir al que existe actualmente, el cual se denomina Sistema de Solicitud y Autorización Mensual de Fondos, el cual viene operando desde hace más de 30 años, pero que presenta la siguiente problemática:

La solicitud mensual de fondos no es determinada en base a un presupuesto en términos de flujo de efectivo, que previamente se hubiera negociado y autorizado con cada una de las áreas responsables del gasto. Más bien ésta solicitud mensual se hace de acuerdo con las necesidades que en un mes determinado se le presentan al Centro de Trabajo.

Hasta ahora las solicitudes se han venido generando de manera global para cada Centro de Trabajo, sin tomar en cuenta que las verdaderamente responsables del gasto son cada una de las Ramas representadas en el Centro de Trabajo.

Para definir los montos que se autorizan de dichas solicitudes, la Gerencia de Finanzas ha venido utilizando cartabones y análisis estadísticos, los cuales no necesariamente guardan relación con los requerimientos del área responsable para el mes que se solicitó.

La Gerencia de Finanzas complementa con estimaciones la información que recibe de las Ramas para conformar el programa mensual de pago a Contratistas, ya que una parte importante de la información no la recibe con la oportunidad deseada.

Por lo que se refiere al pago de Servicios, los conceptos no se identifican

con la estructura presupuestal vigente, impidiendo establecer la responsabilidad y consecuentemente la transparencia en los registros.

Para efectos de pago en dólares, las Areas no utilizan un patrón común, por lo que se hace necesario que la Gerencia de Tesorería elabore por cuenta de ellos las solicitudes correspondientes.

La comprobación presupuestal que formulan los Centros de Trabajo y las Zonas no es homogénea.

El sistema computarizado en vigor para autorización a nivel central de las solicitudes, está constituido por un gran número de programas encadenados entre si, por lo que es ineficiente cuando se requiere obtener información de alguna de sus partes; así también resulta sumamente complejo modificar los programas ya que de hecho lleva consigo revisar todo el sistema. Aunado a lo anterior cabe mencionar que este sistema utiliza una codificación diferente a la empleada por la Vinculación Contable Presupuestal.

En consideración a los aspectos antes mencionados, relativos a que la información que produce el Sistema actual no corresponde ni en el desglose ni en la oportunidad a la que demanda la Institución, aunado a la imposibilidad técnica y práctica de adecuar este Sistema al que nos hemos propuesto, se establece la necesidad de diseñarlo íntegramente e implantarlo a la brevedad posible.

Cabe mencionar que los sistemas disponibles en la Subdirección de Finanzas, permiten en la actualidad derivar los análisis del presupuesto en Flujo de Efectivo, sin embargo presentan ciertas limitaciones que fue necesario superar.

A continuación se hace una breve descripción de estos tres sistemas:

## 2. SISTEMA DE SOLICITUD Y AUTORIZACION DE FONDOS.

Para comprender la necesidad e importancia que tiene PEMEX de éste sistema, conviene señalar que la institución cuenta con más de 300 Centros de Trabajo, repartidos en todo el territorio Nacional y en algunas principales ciudades del mundo, así como, con más de 400 embarcaciones navales, que constituyen centros de gasto. Adicionalmente la mayor parte de los ingresos están contrados en Oficinas Centrales, de donde es necesario distribuirlos mensualmente a cada uno de los Centros de Trabajo y embarcaciones.

Este sistema originalmente se desarrolló con la finalidad de recabar las necesidades de fondos requeridas de las áreas a nivel de Centro de Trabajo y posteriormente pasar por una serie de filtros, sistema que ha funcionado eficazmente. Sin embargo, no prevé una apertura por Subdirección y la agrupación por renglones del gasto no es compatible con la estructura presupuestal vigente.

## 3. SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL POR AREAS DE RESPONSABILIDAD (CAR).

Permite conocer con una gran precisión el comportamiento del ejercicio del presupuesto por Subdirección, Coordinación, Gerencia, Centro de Trabajo, Renglón del Gasto, Proyecto, etc., además que la información tiene como origen la documentación comprobatoria de la ejecución del gasto. Se encuentra en vías de alcanzar su objetivo que consiste en ser el instrumento informativo por excelencia, para que los responsables de cada una de las áreas en los diferentes niveles puedan autoevaluar su gestión y tomar algunas medidas correctivas para alcanzar las metas anuales y mejorar la cuantificación de sus compromisos en los siguientes ciclos presupuestales. En consecuencia, la integración de esta

información a nivel institucional no puede ser lo suficientemente oportuna como para normar las disposiciones de fondos, sino solamente en forma complementaria. El sistema propuesto pretende subsanar el retraso con el cual se produce esta información mediante estimaciones de lo que se llegará a gastar, basadas en las ministraciones de fondos.

#### 4. SISTEMA DE PRESUPUESTO FINANCIERO.

Se desarrolló con el objeto fundamental de tener un sistema que permitiera analizar con oportunidad el comportamiento del ejercicio del presupuesto y ha sido el punto de partida para informar a las autoridades de la Institución y del Gobierno Federal sobre el cumplimiento de las metas financieras. Además ha constituido un apoyo para toma de decisiones relacionadas con los recursos financieros y como base de pronósticos. Otra característica importante de este sistema es que se obtiene información con gran rapidez y por lo tanto ha servido para que las acciones se emprendan con oportunidad. No obstante, la información se obtiene a nivel agregado, lo que no permite ubicar con precisión las causas de las desviaciones. En años pasados este sistema a operado satisfactoriamente en atención a la abundancia relativa de recursos con que a contado PEMEX; sin embargo, a medida que la crisis financiera en que está inmerso el país a llegado hasta el Organismo, se hace necesario contar con instrumentos de análisis financiero más poderoso para negociar con Secretarías de Estado la aprobación de Presupuestos suficientes para llevar a cabo las operaciones de la Industria Petrolera.

## CAPITULO IV

### DISEÑO DEL SISTEMA

## DISEÑO DEL SISTEMA

A fin de poder resolver la problemática antes descrita, se formó un grupo de trabajo, con representantes de las áreas involucradas, para evaluar los sistemas actuales de información quedando constituido como se menciona adelante, y se abocó a diseñar un sistema que permitiera enlazar los fondos de la tesorería con el control presupuestal y el registro contable. El grupo se integró con las siguientes áreas.

- Coordinación de Tesorería
  - \* Gerencia de Tesorería
  - \* Gerencia de Finanzas
- Coordinación de Planeación Financiera
  - \* Gerencia de Control del Ejercicio Presupuestal
  - \* Gerencia de Planeación Financiera

Como primer paso para diseñar el nuevo sistema, se consideró conveniente realizar un diagnóstico de la problemática existente tanto en los propios sistemas de la Subdirección de Finanzas, en sistemas de información de otras áreas relacionadas con el Flujo de Efectivo.

Sistemas de la Subdirección de Finanzas.- Dentro de la misma existen actualmente tres sistemas que cubren diferentes fases de información y que sirven para el control del ejercicio presupuestal; sin embargo, no cubren el objetivo previamente señalado, como se a descrito en los párrafos precedentes.

Sistemas de Información de Areas Relacionadas.

En relación con las interfases que se mantienen con otras áreas, se puede señalar lo siguiente:

## A. Problemática en Oficinas Centrales

- **CONTRATISTAS.** La información de los pagos que se deben realizar mensualmente a los Contratistas de PEMEX se genera oportunamente por parte de la Subdirección de Proyecto y Construcción de Obras (SPCO), pero el proceso de revisión, validación y autorización dentro de esa Subdirección hace que carezca de oportunidad para la Gerencia de Finanzas, teniendo que recurrirse a cartabones y cifras históricas.

- **PROVEEDORES.** La Gerencia de Adquisiciones produce computarizadamente relaciones de facturas a pagar; a proveedores pero en muchos de los casos se refiere a pagos vencidos o muy próximos a vencer; lo que dificulta la programación de los pagos.

- **SERVICIOS Y DIVERSOS.** El gran número de conceptos involucrados en estos renglones y la falta de identificación por estructura presupuestal, los pagos mensuales conduce a una falta de transparencia en la responsabilidad sobre el ejercicio del presupuesto. Y dado que también son pagos vencidos ó próximos a vencer, la Contaduría de Finanzas utiliza cartabones para elaborar las solicitudes de fondos correspondientes.

- **PAGOS EN DOLARES.** Las áreas que tienen gastos en dólares generan información sobre los mismos sin utilizar un patrón común, lo que hace que ésta información sea extremadamente deficiente, por lo que la Gerencia de Tesorería debe elaborar las solicitudes correspondientes.

- **PAGOS A EMPRESAS PERFORADORAS.** La Subdirección de Producción Primaria no incluye estos pagos en su solicitud de fondos, por lo que deben ser estimados.



## B. Problemática en Centros de Trabajo Foráneos

- A nivel regional los sistemas de que se dispone para solicitar mensualmente los Fondos, están estructurados en forma muy similar a los que se describen en los párrafos anteriores de las Oficinas Centrales. Por lo tanto fué necesario realizar una serie de actividades de sensibilización al nuevo sistema, que consistirá básicamente en lo siguiente:

- Se realizaron presentaciones a las Gerencias de Zona y principales Superintendencias de Distrito, sobre la necesidad de cambiar a un sistema que permitiera obtener la apertura presupuestal, al cual denominamos posteriormente Control A Priori, consiguiéndose un apoyo pleno para llevarlo adelante.

- Se realizó un ejercicio para la solicitud de fondos del mes de diciembre de 1984, utilizando nuevos formatos P 3-92 diseñados por la Gerencia de Control del Ejercicio Presupuestal para capturar información con la estructura requerida, obteniéndose buenos resultados ya que las áreas contaron con la información para llevar a cabo.

## C. Análisis de los Sistemas Computarizados

- CONTRATISTAS. Los Sistemas mecanizados de la Subdirección de Proyecto de Construcción de Obras (SPCO) contienen información de solicitud de fondos con la estructura presupuestal vigente. La Gerencia de Finanzas, está a punto de lograr lo mismo en su Sistema de Programación de Pago.

- PROVEEDORES. La información de la Gerencia de Adquisiciones está mecanizada, pero no tiene la estructura presupuestal. La Gerencia de Finanzas, está por incluir en su sistema la información del Control de Información Financiera (CIF), con lo cual se dispondrá de la estructura requerida.

- SERVICIOS Y DIVERSOS. El manejo del sistema de programación de pagos es manual.

- PAGOS EN DOLARES. Presenta la misma situación que el punto anterior.

- PAGOS A EMPRESAS PERFORADORAS. Se vuelve a presentar la misma situación que en los dos puntos anteriores.

Después de analizar la problemática encontrada en las diversas áreas involucradas, y haber analizado la participación de cada una de ellas dentro del proceso de presupuestación, administración y control financiero, el grupo de trabajo acordó establecer los siguientes objetivos específicos del Sistema de Control Presupuestal para la Disposición de Fondos, con la finalidad de integrar en un solo esquema el conjunto de actividades de este proceso.

A. Integrar en un solo sistema los diversos sistemas existentes. Lo anterior se podría lograr estableciendo una base única de datos y haciendo compatible la lógica de los sistemas de información.

B. Hacer compatible la solicitud de ministración de fondos a nivel Institucional con el presupuesto con la finalidad de vincular el sistema de control de ministración de fondos con el sistema de Control por Areas de Responsabilidad.

C. Que las solicitudes de las áreas sean recibidas por la Gerencia de Finanzas con apertura por rama y por renglón del gasto.

D. Aprovechar el presupuesto anual calendarizado como criterio de autorización del flujo de efectivo mensual, sustituyéndose de esta manera los cartabones.

E. Que las Gerencias de Finanzas y Tesorería etiqueten los fondos a ministrarse de acuerdo con la solicitud de las áreas.

F. Que se implante un formato único para la solicitud de las áreas para capturar de origen la información y así cubrir la necesidad de que exista transparencia en la responsabilidad de uso de fondos, al identificarse la Subdirección solicitante en cada centro de trabajo.

G. Establecer un orden lógico en el flujo de la información del Sistema de Control Presupuestal para la Disposición de Fondos, de acuerdo con el proceso operativo de las actividades requeridas para la administración del flujo de efectivo.

H. Diseñar un nuevo sistema computarizado que sea capaz de manejar la información con todas las aperturas necesarias y con acceso directo a los sistemas actuales de las Gerencias de Control del Ejercicio Presupuestal, Planeación Financiera, Finanzas y Tesorería.

Los objetivos anteriores se tradujeron a la siguiente matriz de responsabilidades, la cual fué negociada entre las Gerencias participantes:

PLAN DE RESPONSABILIDADES

CATEGORIA	CATEGORIA		PLAN I.P.	CATEGORIA		RAMA
	1.1	1.2		1.3	1.4	
I. UNIDAD EJECUTIVA	1. Coordinación para la Programación y Ejecución de Fondos	X				
	2. Asesoría del Programa de Desarrollo	X				
	3. Normatividad del Programa de Desarrollo a Cargo de Ejecución		X			
	4. Ejecución		X			
	5. Asesoría del Programa de Ejecución de Ejecución (contabilidad)	X				
6. Coordinación de Cámaras de Control a Nivel Ejecutivo	X					
II. UNIDAD EJECUTIVA	7. Asesoría Técnica del Programa de Desarrollo y Ejecución de Ejecución					
	8. Asesoría del Control a Nivel Ejecutivo de Ejecución					
	9. Coordinación con Ejecución y Asesoría a Nivel Ejecutivo de Ejecución y Desarrollo					
III. UNIDAD EJECUTIVA	10. Asesoría Técnica del Programa de Desarrollo y Ejecución de Ejecución					
	11. Asesoría del Control a Nivel Ejecutivo de Ejecución					
IV. UNIDAD EJECUTIVA	12. Asesoría Técnica del Programa de Desarrollo y Ejecución de Ejecución					
	13. Asesoría del Control a Nivel Ejecutivo de Ejecución					
	14. Asesoría Técnica del Programa de Desarrollo y Ejecución de Ejecución					
	15. Asesoría del Control a Nivel Ejecutivo de Ejecución					
	16. Asesoría Técnica del Programa de Desarrollo y Ejecución de Ejecución					
	17. Asesoría del Control a Nivel Ejecutivo de Ejecución					
	18. Asesoría Técnica del Programa de Desarrollo y Ejecución de Ejecución					
	19. Asesoría del Control a Nivel Ejecutivo de Ejecución					
	20. Asesoría Técnica del Programa de Desarrollo y Ejecución de Ejecución					
	21. Asesoría del Control a Nivel Ejecutivo de Ejecución					
V. UNIDAD EJECUTIVA	22. Asesoría Técnica del Programa de Desarrollo y Ejecución de Ejecución					
	23. Asesoría del Control a Nivel Ejecutivo de Ejecución					
	24. Asesoría Técnica del Programa de Desarrollo y Ejecución de Ejecución					
	25. Asesoría del Control a Nivel Ejecutivo de Ejecución					
	26. Asesoría Técnica del Programa de Desarrollo y Ejecución de Ejecución					

[1] Dirección Ejecutiva a Nivel Subdirectivo, Centro de Ejecución y Control, Por Ejecución del Ejec.

[2] Por Ejecución Ejecutiva a Nivel Subdirectivo y Ejecución del Ejec.

[3] Ejecución de Ejecución y Ejecución de Ejecución.

S.P.C. - Secretaría de Planeación y Coordinación  
 G.P.C. - Gerencia de Planeación Ejecutiva  
 G.C.P. - Gerencia de Control del Ejecución Programada  
 G. Ej. - Gerencia de Ejecución

X Responsable  
 O Coordinador

Dentro del grupo de trabajo, se fueron analizando las situaciones descritas en los párrafos anteriores, así como el resto de la problemática detectada en la investigación en las áreas, incluyendo los trabajos realizados mediante pruebas piloto en diversos centros de trabajo del interior de la República.

El grupo de trabajo fué normado el desarrollo de las actividades, las cuales llevaron a confirmar el diagnóstico que el sistema de presupuesto de efectivo bajo el manejo que actualmente se le da, no está cumpliendo con los objetivos de servir de base para la administración financiera de los fondos, ni tampoco está capacitado para apoyar en que permita controlar A Priori del Ejercicio.

A partir del diagnóstico anterior, el grupo de trabajo consideró que básicamente existen dos alternativas para resolver la problemática planteada, a saber:

A. Aprovechar al Máximo los sistemas existentes, lo cual implicaría:

- Mantener la actual solicitud de fondos (formatos 3-92) y responsabilizar a la Gerencia de Finanzas de su apertura por Subdirección.
- Para lograr esto, se tendría que aprovechar la información contenida en los sistemas de programación y control de pagos de la Gerencia de Finanzas como base para hacer estimaciones por Subdirección.
- Asimismo se tendría que seguir utilizando el sistema computarizado PT (sistema antiguo), en su parte de ordenamiento de las cifras del presupuesto de efectivo.

B. Diseñar nuevos sistemas que funcionen con mayor eficiencia, lo cual implicaría:

- Diseñar un nuevo formato para la solicitud de fondos por parte de las áreas, para capturar de origen la información, lo cual es necesario si se quiere controlar A Priori el Ejercicio.

- Aprovechar el presupuesto anual calendarizado como criterio de autorización del flujo de efectivo mensual, sustituyéndose de esta manera los catabones.
- Lograr congruencia con las estructuras del CAR y así estar en posibilidad de utilizar la información del ejercicio para la asignación de fondos.
- Se deberá diseñar un nuevo sistema computarizado que sea capaz de manejar la información con todas las aperturas necesarias y con acceso directo a los sistemas actuales de las Gerencias de Control del Ejercicio Presupuestal, Planeación Financiera, Finanzas y Tesorería.

C. Después de analizar los pros y los contras de las alternativas anteriormente descritas, el grupo de trabajo optó por llevar a cabo la segunda alternativa en función de los siguientes factores:

- Es necesario que exista transparencia en la responsabilidad del uso de los fondos y por lo tanto los requerimientos de las áreas deben ser generados por ellas mismas. Adicionalmente se puede señalar que en realidad con el sistema actual, aún que los formatos P. 3-92 se presentan por Centro Pagador en realidad están integrados por las solicitudes de los respectivos centros de trabajo y estas por solicitudes de las representaciones de las distintas subdirecciones dentro de cada centro de trabajo, por lo cual los nuevos formatos de solicitud de fondos tan sólo vendrían a dar normatividad a una actividad que ya se realiza.
- Los sistemas de programación de pagos de la Gerencia de Finanzas se alimentan de documentación que generalmente está rezagada en su pago y por lo tanto no constituyen la base para estimar las provisiones de fondos.
- El sistema computarizado PT (sistema antiguo) fué diseñado sobre criterios de programación prevaleciente hace algún tiempo y en términos generales

se puede decir que está constituido por un número grande de programas directamente encadenados, con lo cual la operación para obtener resultados respecto a una parte pequeña de estos programas resulta ineficiente.

- Asimismo el realizar modificaciones a los programas implica normalmente la necesidad de revisar todo el sistema.
- Petróleos Mexicanos ha podido sobrellevar los inconvenientes del sistema descritos anteriormente en virtud de la relativa abundancia de recursos con que se ha contado en el pasado, sin embargo, a futuro se avisan condiciones de mayor austeridad y por lo tanto es imperativo desarrollar herramientas que optimicen las funciones de planeación y control.

## ESQUEMA CONCEPTUAL DE LA INTEGRACION DEL SISTEMA

Se procedió entonces a diseñar un nuevo sistema para manejar el presupuesto de Flujo de Efectivo, el cuál puede representarse por el diagrama de bloques que se muestra en la siguiente página.

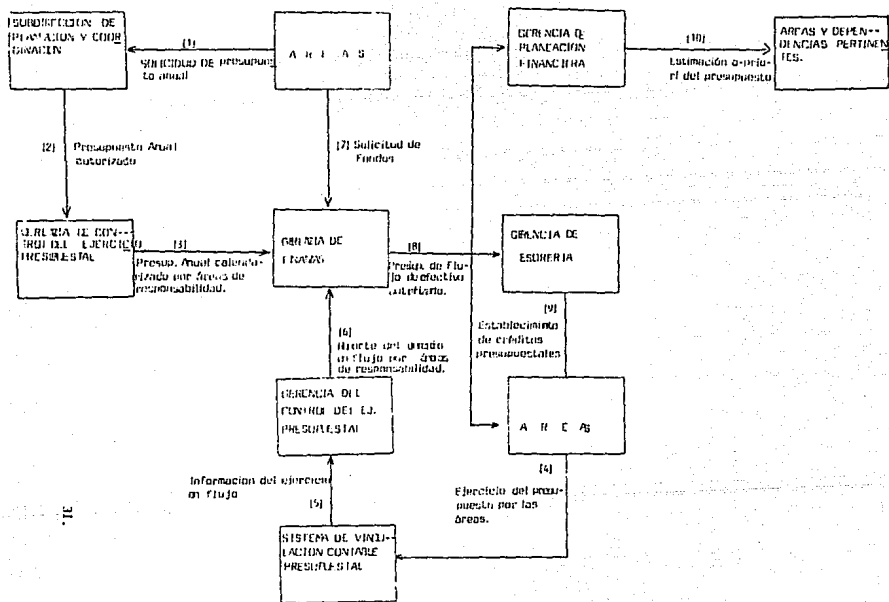
Para una mejor comprensión de la forma en que se diseñó la interrelación que debe existir entre las diversas actividades relacionadas con el sistema, en el diagrama simplificado que se muestra, se observa el Flujo de la Información desde que los Centros de Trabajo realizan su solicitud de fondos, hasta que la Gerencia del Control del Ejercicio Presupuestal efectúa el análisis de lo presupuestado contra lo gastado.

### DIAGRAMA PARA LA SOLICITUD DE FONDOS

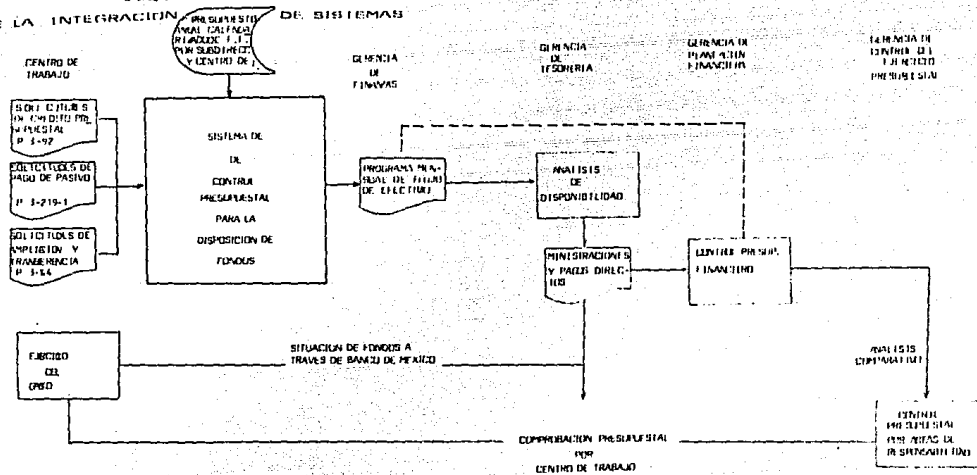
El grupo de trabajo se vió obligado a generar toda una serie de instructivos, manuales y formatos y diversos documentos de normatividad con la finalidad de hacer la difusión y la capacitación del sistema. En las páginas siguientes se muestra un diagrama del Flujo detallado, tanto de dicho material de capacitación, en el cuál se observan las diversas actividades que se deben realizar mes a mes por cada una de las dependencias solicitantes, evaluadoras y autorizadas de la ministración de fondos.



DIAGRAMA DE BLOQUES  
DEL SISTEMA DE CONTROL A PRIORI



ESQUEMA CONCEPTUAL  
DE LA INTEGRACION DE SISTEMAS







## CAPITULO V

### SISTEMA COMPUTARIZADO

## SISTEMA COMPUTARIZADO

Tomando como base los conceptos definidos en los párrafos anteriores, se procedió a trabajar en la computación de todas las operaciones necesarias para el buen funcionamiento del sistema. A continuación se dan las siguientes características de dicho Sistema Computarizado.

### A. Estructura de la Información Manejada por el Sistema.

Con el nuevo procedimiento se solicitará a las áreas la información con la siguiente estructura:

- Subdirección
- Zona
- Centro Pagador
- Centro de Trabajo
- Grupo de Conceptos de Origen
- Montos

° Moneda Nacional

° Dólares a Pagar en Moneda Nacional

° Dólares

° Total en Moneda Nacional

El presupuesto calendarizado substituye al cartabón, de esta forma las áreas y la Gerencia de Finanzas tendrá un punto de referencia para poder juzgar sobre una base aprobada institucionalmente, los requerimientos financieros para llevar a cabo las metas comprometidas dentro del presupuesto y realizar una mejor autoevaluación sobre su gestión a cada nivel de autoridad.

## B. Clasificación de los Archivos de Información.

Dentro del sistema de información se clasificará éste en los siguientes archivos, a partir de los cuales podrá ser recuperada en forma sistematizada para su análisis y decisiones que correspondan:

- Solicitud Mensual de Fondos
- Presupuesto Anual Calendarizado
- Ejercicio del Presupuesto en Flujo de Efectivo
- Comparaciones Analíticas
- Modificaciones a las Solicitudes de Fondos
- Presupuesto Autorizado de Flujo de Efectivo

En los Anexos de este reporte se indica la forma en que están interrelacionados estos archivos dentro del sistema, así como los formatos de salida que han sido programados:

## C. Características Adicionales del Sistema Computarizado.

- Acceso directo entre los sistemas de:
  - ° Presupuesto Institucional
  - ° Control por Areas de Responsabilidad
  - ° Presupuesto de Ministración de Fondos
- Se propicia la introducción futura de una base de datos
- El sistema será convencional
- Se logra tener plena oportunidad en el manejo de la información.

Con la finalidad de dar una mejor idea de como funciona el Sistema Computarizado, a continuación se describe el proceso por el cual se recibirá y autorizará una Solicitud de Fondos P.3-92. Para facilitar la explicación se a incluido en las siguientes páginas un diagrama de flujo simplificado del Sistema Computarizado.

En el sistema de Control Presupuestal para la Disposición de Fondos que se pretende implantar, las solicitudes de fondos del mes N se comparan con el presupuesto anual calendarizado del mismo mes, generando reportes a la Gerencia de Finanzas señalando la posibilidad de asignar los fondos solicitados atendiendo al presupuesto del mes. Además, se hace un análisis a nivel presupuesto acumulado al mes N, el cual se compara con la sumatoria de:

- ° Ejercicio real acumulado al mes M (siendo  $M < N$ )
- ° Ministración de fondos del Mes M + 1 al mes N - 1
- ° Solicitud de Fondos para el mes N

El presupuesto anual calendarizado acumulado al mes N, menos la sumatoria antes descrita nos da el margen presupuestal acumulado disponible para el mes N. En base a ésto, se genera el reporte del programa de fondos autorizado a la Gerencia de Tesorería para el establecimiento de créditos presupuestales y a la Gerencia de Planeación Financiera para la generación del Presupuesto Financiero.

Se contempla a corto plazo realizar de forma mecanizada la captura, análisis y autorización de las solicitudes de pago de pasivo y de ampliación y transferencia provenientes de los centros de trabajo.

En cada centro de trabajo se debe realizar una comprobación presupuestal local que compare los fondos que le fueron autorizados en el programa del



mes contra el ejercicio real. Sin embargo, en la actualidad se ha encontrado que se ha perdido la homogeneidad entre centros de trabajo respecto a la estructura de dichas comprobaciones presupuestales, llegándose a dar casos en los que inclusive se ha suspendido su realización. Se pretende dentro del sistema propuesto dar una nueva normatividad de alcance general a las comprobaciones locales de modo que sirvan de apoyo a los centros de trabajo para analizar solicitudes futuras.

La Gerencia de Control nel Ejercicio Presupuestal ha diseñado el nuevo sistema de comprobación presupuestal, el cual en una primera etapa se llevaría en forma manual en los centro de trabajo; pero está concebido para computarizarse a corto plazo y de esta forma cumplir más ágilmente con sus objetivos de centrales. La ubicación de este subsistema dentro del Sistema de Control Presupuestal para la Disposición de Fondos es el que muestra el Diagrama de la página siguiente.





En atención a que la Subdirección de Finanzas tiene que juzgar y decidir mes a mes respecto a solicitudes de fondos de varios cientos de centros de -- trabajo y también por varios cientos de centros de trabajo por concepto de, los cuales a su vez son agregados a una diversidad de clasificaciones, a sido necesario generar un número amplio de reportes que permita llevar a cualquier nivel la información desagregada.

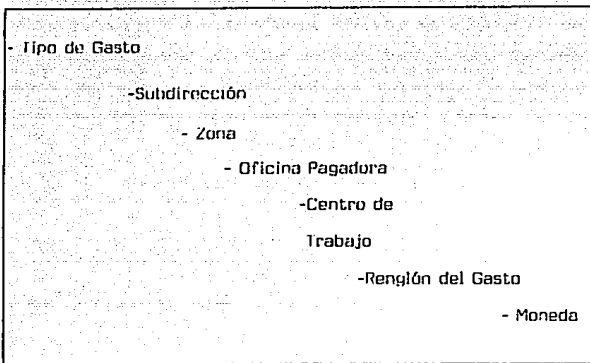
En las siguientes páginas se muestran los 13 diferentes reportes que se han diseñado con éste propósito, los cuales se explican uno por uno.

REPORTES RELEVANTES.

TABLA 1

ESTRUCTURA DE DESAGRAGACION DE LA INFORMACION PARA EL

REPORTE N° 1



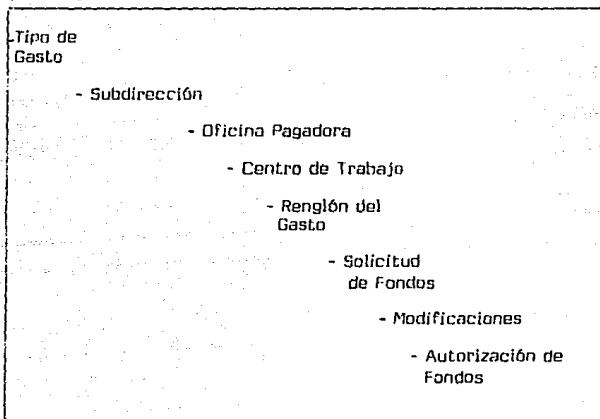
Reporte 1.

*Solicitud de Crédito Presupuestal Mensual*

Sirve para desplegar en forma ordenada la información de las solicitudes de fondos realizadas por todas las dependencias de Petróleos Mexicanos. La secuencia de desagregación de la información solicitada por la Coordinación Ejecutiva de Tesorería es la que se indica en manera esquemática.

Es decir, que el gran total de la solicitud mensual de fondos para toda la Institución, se desglosará en totales por tipo de gasto (Operación, Inversión y Créditos Institucionales), cada uno de los cuales a su vez se abrirá para mostrar la participación de cada Subdirección dentro del mismo: esta participación por Subdirección se desagregará en Subtotales por Zona geográfica, que a su vez se desglosará en solicitudes por Oficina Pagadora dentro de dicha Zona, y así sucesivamente.

TABLA 2  
ESTRUCTURA DE DESAGREGACION DE LA INFORMACION PARA EL  
REPORTE N° 2



Reporte 2

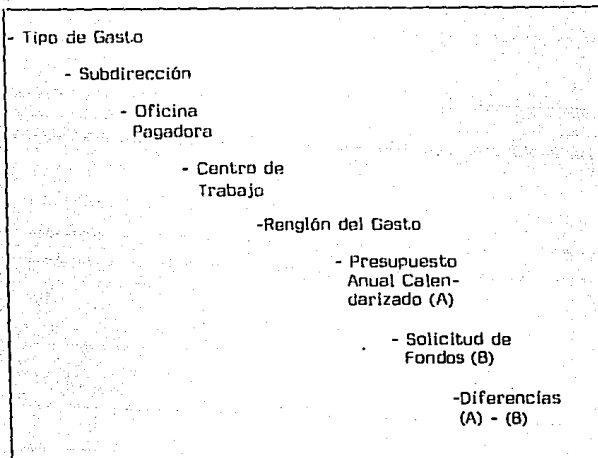
Modificaciones a la Solicitud de Crédito Presupuestal Mensual.

La Coordinación Ejecutiva de Tesorería rediseñó el reporte para introducir en el sistema los aumentos o reducciones a las solicitudes del mes, para que la información se presente desagregada como se muestra esquemáticamente. Como se podrá observar, no se prevé una comparación directa entre el Presupuesto y la Solicitud dentro del reporte, por lo cual el análisis para aplicar las modificaciones deberá realizarse en forma manual.

TABLA 2-A

ESTRUCTURA DE DESAGREGACION DE LA INFORMACION PARA EL

REPORTE N° 2-A



Reporte 2-A

Comparaciones Analíticas de Solicitud y Presupuesto Mensual.

Con la finalidad de subsanar la diferencia anteriormente señalada, en cuanto a la comparación con el presupuesto, la Coordinación de Planeación Financiera ha diseñado el reporte 2-A cuya secuencia de desagregación de la información, es la que se mostró.

Como se puede observar, el reporte 2-A tiene la misma secuencia de desagregación que el reporte 2, con la finalidad que el análisis realizado sobre el reporte 2-A puede ser aplicado con facilidad en forma de modificaciones en el Reporte 2.



TABLA 2-B

ESTRUCTURA DE DESAGREGACION DE LA INFORMACION PARA EL

REPORTE N° 2-B

- Tipo de Gasto
  - Subdirección
    - Oficina Pagadora
      - Centro de Trabajo
        - Renglón del Gasto
          - Presupuesto Calendarizado Acumulado (A).
            - Ejercicio Real acumulado (B)
              - Ejercicio Estimado Complementario (C)
                - Ejercicio Estimado Total  $(D)=(B)+(C)$ 
                  - Diferencias  $(A)-(D)$

Reporte 2-B

Comparaciones Analíticas de Solicitud, Presupuesto y Ejercicio Acumulados

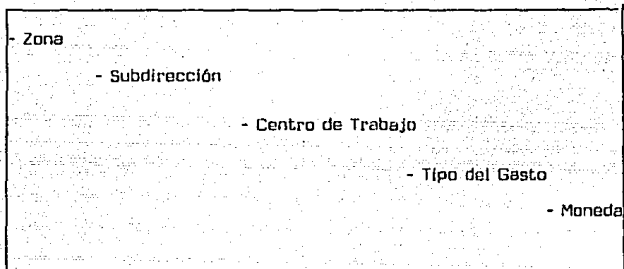
El reporte 2-A, que es un análisis de las cifras del mes, debe complementarse con un análisis de las cifras acumuladas al mes, el cual se ha programado en el reporte 2-B, que tiene la siguiente secuencia de desagregación de la información.

Cabe aclarar que lo que se denomina Ejercicio Real Acumulado (B), corresponde a la información contenida en el Sistema CAR al momento de realizar el análisis para la solicitud de fondos; por otra parte el concepto de Ejercicio Estimado Complementario (C), está integrado por la suma de la Solicitud Mensual de Fondos que se está analizando, más las ministraciones de fondos por el período comprendido entre la información del CAR y la Solicitud de Fondos analizada. Por ejemplo, si a mediados de octubre al analizar la Solicitud de Fondos del mes de noviembre, el Sistema CAR proporciona datos al 31 de agosto, entonces el Ejercicio Estimado Complementario (C) estará constituido por la suma de la Solicitud del mes de noviembre más los Programas de Ministración de Fondos, de los meses de septiembre y octubre.

Table 3

ESTRUCTURA DE DESAGREGACION DE LA INFORMACION PARA EL

REPORTE N° 3



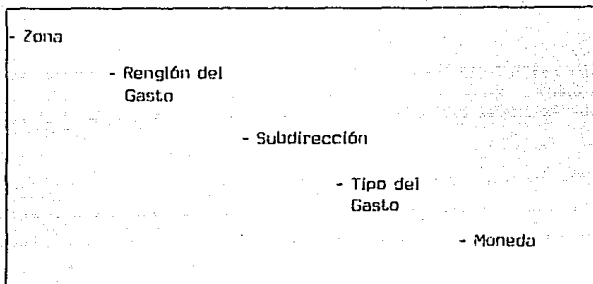
Reporte 3

Programa Mensual de Créditos Presupuestales por Subdirecciones y Centros de Trabajo.

En este reporte se manejan las cifras autorizadas para ministrar fondos a los Centros de Trabajo mensualmente, las cuales se derivan del Reporte N° 2. El objetivo del Reporte N° 3 es el de facilitar la identificación de lo autorizado a las representaciones de Rama en cada Centro de Trabajo, con un agrupamiento adicional por Zona y un desglose por Tipo de Gasto. En forma esquemática se indica la desagregación de la información dentro de este Reporte.

Tabla 4

ESTRUCTURA DE DESAGREGACION DE LA INFORMACION PARA EL  
REPORTE N° 4



Reporte 4

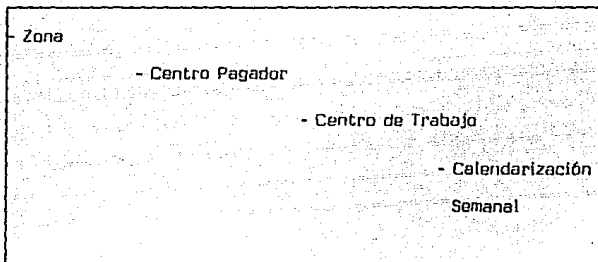
Programa Mensual de Créditos Presupuestales por Renglón del Gasto

Una variante del Reporte N° 3 es la que se presenta en el Reporte N° 4, la cual consiste en agrupar por Renglón del Gasto las cifras del Programa Autorizado de Ministración de Fondos, señalando la participación de cada Subdirección dentro de dichos Renglones, conservando el agrupamiento adicional por Zona y el desglose por Tipo de Gasto que se presentan en el Reporte N° 3. Es decir, que se considera los niveles de desagregación de la información que se muestra.

Tabla 5-1

ESTRUCTURA DE DESAGREGACION DE LA INFORMACION PARA EL

REPORTE N° 5-1



Reporte 5-1

*Programa Mensual Calendarizado por Centro de Trabajo*

Con la finalidad de facilitar a la Gerencia de Tesorería su Ministración Mensual de Fondos, se ha diseñado este Reporte en el cual se identifican los fondos a remitir semanalmente a cada uno de los Centros de Trabajo. Para un mayor control se incluyen las agrupaciones de los Centros de Trabajo en Centros Pagadores y de éstos en Zonas, según lo indica la estructura de la información que se presentó.

Con una herramienta adicional para el manejo de la Gerencia de Tesorería, se ha diseñado otra salida del Reporte N° 5 (Salida N° 2) en la que se elimina la desagregación por Centros de Trabajo de la Salida N° 1, con lo cual se dispone de una visión más resumida de los fondos ministrados. En este caso la estructura de la información es como se indica a continuación:

Tabla 5-2

ESTRUCTURA DE DESAGREGACION DE LA INFORMACION PARA EL

REPORTE N° 5-2

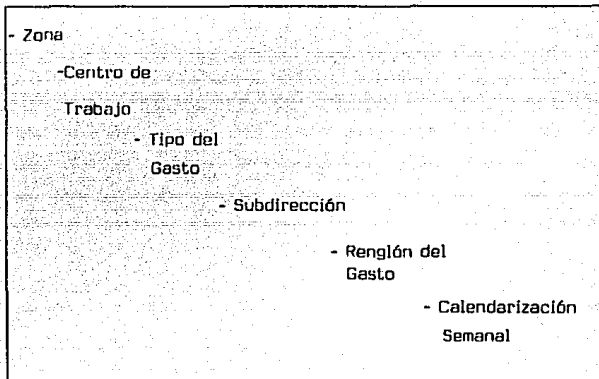
|                           |
|---------------------------|
| - Zona                    |
| - Centro Pagador          |
| - Calendarización Semanal |

El criterio para la Calendarización Semanal será proporcionado mes a mes y concepto por concepto por concepto por la Gerencia de Finanzas. En los anexos 2-5-1- y 2-5-2 se muestran las hojas mecanizadas más relevantes para la prueba en paralelo con la solicitud.

Tabla 6

ESTRUCTURA DE DESAGREGACION DE LA INFORMACION PARA EL

REPOTE N° 6



Reporte 6

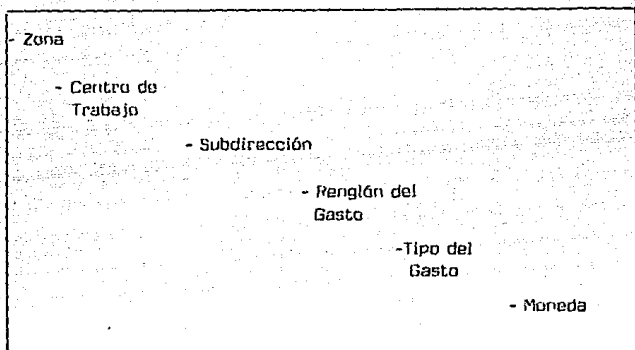
Programa Mensual Calendarizado Derramado hasta Renglón del Gasto.

Este reporte despliega la información de una manera muy similar al Reporte N° 5, pero como va enfocado a que los responsables del ejercicio del gasto conozca la etiquetación de los fondos que se les han autorizado en el Programa Mensual, se elimina la desagregación por Centro Pagador y se incorporan las correspondientes a Tipo de Gasto, Subdirección y Renglón del Gasto como se indicó.

Tabla 7-1

ESTRUCTURA DE DESAGREGACION DE LA INFORMACION PARA EL

REPORTE N° 7-1



Reporte 7

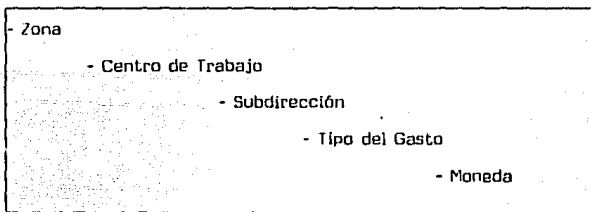
Programa Mensual por Tipo de Gasto Derivado hasta Renglón del Gasto.

Después de trabajar en algunos ejemplos con los formatos anteriores, la Coordinación Ejecutiva de Tesorería, consideró necesario reagrupar la información manejada en ellos en dos reportes adicionales, el primero de los cuales se discute en éste apartado y que consiste básicamente en la misma información contenida en el Reporte N° 6, pero suprimido lo relativo a la calendarización semanal y modificando el orden de los demás conceptos. El objetivo principal es el de dar una información ágil sobre el Programa Mensual Autorizado a cada Representación de Rama en el Centro de Trabajo, incluyendo su desagregación en Tipo y Renglón del Gasto.



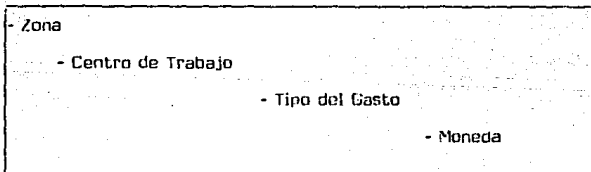
De forma análoga a lo realizado en el Reporte N° 5, en el Reporte N° 7 se han programado dos Salidas adicionales (Salida N° 2 y Salida N° 3), en las que se eliminan respectivamente la desagregación por Renglón del Gasto (Salida N° 2) y por Subdirección (Salida N° 3) con ésto es posible disponer de reportes que proporcionen una visión más resumida del Programa Mensual Autorizado. La estructura de la información en cada uno de estos casos es la que se muestra a continuación.

Tabla 7-2



ESTRUCTURA DESAGREGACION DE LA INFORMACION PARA EL  
REPORTE N° 7-2

Tabla 7-3

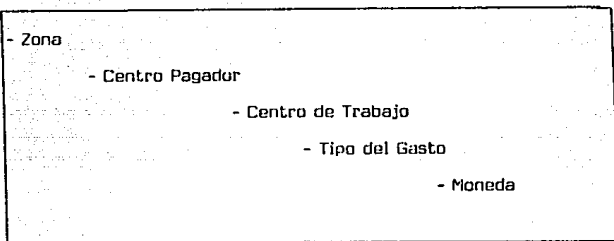


ESTRUCTURA DESAGREGACION DE LA INFORMACION PARA EL  
REPORTE N° 7-3

Tabla 8-1

ESTRUCTURA DE DESAGREGACION DE LA INFORMACION PARA EL

REPORTE N° 8-1



Reporte 8.

Programa Mensual por Tipo de Gasto desagregado por Centro Pagador y de Trabajo.

Este Reporte contiene básicamente la información para ministración de fondos por la Gerencia de Tesorería que se presenta en el Reporte N° 5 sin considerar la Calendarización Semanal pero adicionándose el Tipo de Gasto. Su objetivo es mostrar en forma ágil la información del Programa Mensual, desagregado por Centro Pagador, Centro de Trabajo y Tipo de Gasto como se muestra en la Tabla.

Además en este Reporte, se ha incluido una salida adicional (Salida Nº 2), en la se elimina el Centro de Trabajo, como se indica en la Tabla 8-2.

Tabla 8-2

ESTRUCTURA DE DESAGREGACION DE LA INFORMACION PARA EL

REPORTE Nº 8-2

|        |                  |                  |          |
|--------|------------------|------------------|----------|
| - Zona |                  |                  |          |
|        | - Centro Pagador |                  |          |
|        |                  | - Tipo del Gasto |          |
|        |                  |                  | - Moneda |

## CAPITULO VI

### RESULTADOS

## CONTENIDO DE LOS REPORTES

- Rep. 1 Solicitud de Crédito Presupuestal Mensual
- Rep. 2 Modificaciones a la Solicitud de Crédito
- Rep. 2-A Comparaciones Analíticas de Solicitud y presupuesto Mensual
- Rep. 2-B Comparaciones Analíticas de Solicitud y Presupuesto Mensual
- Rep. 3 Programa Mensual de Créditos Presupuestales por Renglón del Gasto y por Subdirección y Centro de Trabajo
- Rep. 4 Programa Mensual de Créditos Presupuestales por Renglón del Gasto y por Subdirección.
- Rep. 5-1 Programa Mensual Calendarizado por Centro de Trabajo (Salida 1)
- Rep. 5-2 Programa Mensual Calendarizado por Centro Pagador (Salida 2)
- Rep. 6 Programa Mensual Calendarizado Derramado hasta Renglón del Gasto
- Rep. 7-1 Programa Mensual por Tipo de Gasto Derramado hasta Renglón del Gasto (Salida 1)
- Rep. 7-2 Programa Mensual por Tipo de Gasto Derramado hasta Subdirección (Salida 2)
- Rep. 7-3 Programa Mensual por Tipo de Gasto Derramado hasta Centro de Trabajo (Salida 3)

- Rep. 8-1** Programa Mensual por Tipo de Gasto y Desagregado por Centro Pagador y de Trabajo (Salida 1)
- Rep. 8-2** Programa Mensual por Tipo de Gasto y Desagregado por Centro Pagador (Salida 2)

**HOJAS MAS REPRESENTATIVAS DE LOS REPORTES  
MECANIZADOS DE LA PRUEBA EN PARALELO CON  
LA SOLICITUD DEL MES DE NOVIEMBRE DE 1986.**

Las hojas siguientes, se han escogido como representativas de los Reportes del N° 1 hasta el Reporte N° 8-2, son las --- primeras 3 dentro del propio Reporte N° 1. A continuación de estas hojas, el Reporte Meranzado despliega el resto de la información con la desagregación señalada en la estructura esquemática que se dió en las páginas anteriores. Sin embargo, por motivos de brevedad en esta Tesis se omiten todas las hojas de los demás Centros de Trabajo con excepción de la última, en la que se muestra el resumen de totales por Tipo de Gasto y su correspondiente sumatoria en el Gasto Total Institucional.





TIPO DEL GASTO 1 UNED. JENIMALES.  
 PROGRAMA 11 DIR. GRAL.  
 ZONA 01 Z. NORTE  
 GPD. 0001

REPORTE 1/SALIDA 1

SOLICITUD DE CREDITO PRESUPUESTAL PARA EL MES DE NOVIEMBRE DE 1986  
 ( MILES DE PESOS )

| PROGRAMA<br>AFECTADO | ZONA | OFICINA<br>FABADORA | CENTRO DE<br>TRABAJO | RENDON<br>DEL GASTO | MONTOS DE CRED. INS |      | T O T A L E S |      |  |
|----------------------|------|---------------------|----------------------|---------------------|---------------------|------|---------------|------|--|
|                      |      |                     |                      |                     | N.N.                | DLS. | N.N.          | DLS. |  |
| 11 DIR. GRAL.        | 01   | Z. NORTE            |                      | 080 IVA POR PAGAR   | 400                 |      |               | 400  |  |
|                      |      | 241 REYNOSA, TAN.   |                      |                     |                     |      |               | 400  |  |
|                      |      | *****               |                      |                     |                     |      |               |      |  |
|                      |      | 01                  | Z. NORTE             |                     |                     |      |               | 400  |  |
|                      |      | *****               |                      |                     |                     |      |               |      |  |
| 11 DIR. GRAL.        |      |                     |                      |                     |                     |      |               | 400  |  |
|                      |      | *****               |                      |                     |                     |      |               |      |  |

TIPO DEL GASTO 1 CRED. ISNTIALES.  
 PROGRAMA 13 FINANZAS  
 ZONA 01 Z. NORTE  
 OPD. 0002

REPORTE 1/SALIDA 1

SOLICITUD DE CREDITO PRESUPUESTAL PARA EL MES DE NOVIEMBRE DE 1986  
 ( MILES DE PESOS )

| PROGRAMA AFECTADO | ZONA        | OFICINA PAGADORA | CENTRO DE TRABAJO  | DESCRIPCION DEL GASTO | MONTO DE CRED. INS. |      | T O T A L E S |      |
|-------------------|-------------|------------------|--------------------|-----------------------|---------------------|------|---------------|------|
|                   |             |                  |                    |                       | M.N.                | DLS. | M.N.          | DLS. |
| 12 PLANIFICACION  | 06 Z. NORTE |                  |                    | BBO IVA POR PAGAR     | 198                 |      |               |      |
|                   |             |                  | 200 VILLAHERRERA,  |                       |                     |      |               | 198  |
|                   |             |                  | 200 VILLA HERMOSA, |                       |                     |      |               | 198  |
|                   | 06 Z. NORTE |                  |                    |                       |                     |      |               | 198  |
| 12 PLANIFICACION  |             |                  |                    |                       |                     |      |               | 198  |

TIPO DEL GASTO  
PROGRAMA  
ZONA  
BPO.

1 LAEN. ISMIALES.  
12 FINANZAS  
01 Z. NORTE  
0005  
REPORTE 1+5ALIDA 1

SOLICITUD DE CREDITO PRESUPUESTAL PARA EL MES DE NOVIEMBRE DE 1986  
( MILES DE PESOS )

| PROGRAMA<br>AFECTADO | ZONA        | OFICINA<br>FAGADORA | CENTRO DE<br>TRABAJO | RENDIM.<br>DEL GASTO | MONTO DE CARGO. IHS<br>M.N.<br>DLS. | TOTAL ES<br>M.N.<br>DLS. |
|----------------------|-------------|---------------------|----------------------|----------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| 12 FINANZAS          | 01 Z. NORTE |                     | 211 EBANO, S.L.P.    | 850 BOMIF./VENTAS    | 15,600                              | 15,600                   |
|                      |             |                     | 211 EBANO, S.L.P.    |                      |                                     | 15,600                   |
|                      |             |                     |                      | 770 PAGOS SLDOS/M    | 1,400                               |                          |
|                      |             |                     |                      | 800 PAGOS FC/TRAB    | 15,500                              |                          |
|                      |             |                     |                      | 850 BOMIF./VENTAS    | 5,500                               |                          |
|                      |             |                     |                      | 880 IVA POR PAGAR    | 71                                  |                          |
|                      |             |                     | 213 NARANJOS, VER    |                      |                                     | 22,471                   |
|                      |             |                     | 213 NARANJOS, VER    |                      |                                     | 22,471                   |
|                      |             |                     |                      | 780 PAGOS RECOR.     | 14,000                              |                          |
|                      |             |                     |                      | 790 PAGOS SLDOS/M    | 0,500                               |                          |
|                      |             |                     |                      | 800 PAGOS FC/TRAB    | 105,100                             |                          |
|                      |             |                     |                      | 880 IVA POR PAGAR    | 325                                 |                          |
|                      |             |                     | 840 SUPTCIA. GRAL    |                      |                                     | 127,925                  |
|                      |             |                     | 241 REYNOSA, TAM.    |                      |                                     | 127,925                  |
|                      |             |                     |                      | 880 IVA POR PAGAR    | 17,500                              |                          |
|                      |             |                     | 242 SISTEMAS TRONC   |                      |                                     | 17,500                   |
|                      |             |                     | 242 SISTEMA TRONC    |                      |                                     | 17,500                   |
|                      |             |                     |                      | 880 IVA POR PAGAR    | 477                                 |                          |
|                      |             |                     | 312 REFINERIA CAD    |                      |                                     | 477                      |
|                      |             |                     | 312 REFINERIA CAD    |                      |                                     | 477                      |
|                      |             |                     |                      | 890 IEPS             | 105                                 |                          |
|                      |             |                     | 810 GERENCIA DE L    |                      |                                     | 105                      |
|                      |             |                     | 810 GERENCIA DE L    |                      |                                     | 105                      |

REPORTE 1/SALIDA 1

T O T A L E S

|                        |            |
|------------------------|------------|
| TOTAL C. INSTITUCIONES | 1,503,797  |
| TOTAL OPERACION        | 45,004,083 |
| TOTAL INVERSION        | 4,421,746  |
|                        | 50,929,626 |

RRRRRRRRR  
RRRRRRRRR  
RR RR  
RR RR  
RR RR  
RR RR  
RR RR  
RR RR  
RRRRRRRRR  
RRRRRRRRR  
RR RR  
RR RR  
RR RR  
RR RR  
RR RR  
RR RR  
RR RR

EEEEEEEEEE  
EEEEEEEEEE  
EE  
EE  
EE  
EE  
EE  
EE  
EEEEEEEEEE  
EEEEEEEEEE  
EE  
EE  
EE  
EE  
EE  
EE  
EEEEEEEEEE  
EEEEEEEEEE

FFFFFFFFFF  
FFFFFFFFFP  
FP FP  
FP FP  
FP FP  
FP FP  
FFFFFFFFFP  
FFFFFFFFFP  
FP  
FP  
FP  
FP  
FP  
FP  
FP  
FP

22222222  
2222222222  
2 22  
22  
22  
22  
22  
22  
222222  
222222  
22  
22  
22  
22  
22  
2222222222  
2222222222

NOTIFICACIONES A LA SOLICITUD DE CREDITO PRESUPUESTAL PARA EL MES DE NOVIEMBRE DE 1986  
( MILES DE PESOS )

TIPO DEL GASTO : CRED. INSTITUCIONALES  
SUBDIRECCION : 11 DIR. GRAL.

| CENTRO PAGADOR    | CENTRO DE TRABAJO    | DESCRIPCION DEL GASTO | SOLICITADO MM. | DLS. | MODIFICACION MM. | DLS. | AUTORIZADO MM. | DLS. |
|-------------------|----------------------|-----------------------|----------------|------|------------------|------|----------------|------|
| 241 REYNOSA, TAN. | 040 SUFICIA, GRAL. D | 880 IVA POR PAGAR     | 400            |      |                  |      | 400            |      |
| ** TOTAL **       | 01 DIR. GRAL.        |                       | 400            |      |                  |      | 400            |      |

TIPO DEL GASTO : CRED. INSTITUCIONALES  
SUBDIRECCION : 12 PLANEACION

|                      |                      |                   |     |  |  |  |     |  |
|----------------------|----------------------|-------------------|-----|--|--|--|-----|--|
| 238 VILLAHERMOSA, TA | 258 VILLAHERMOSA, TA | 880 IVA POR PAGAR | 198 |  |  |  | 198 |  |
| ** TOTAL **          | 02 PLANEACION        |                   | 198 |  |  |  | 198 |  |

TIPO DEL GASTO : CRED. INSTITUCIONALES  
SUBDIRECCION : 13 FINANZAS

|                      |                          |                       |         |  |  |  |         |  |
|----------------------|--------------------------|-----------------------|---------|--|--|--|---------|--|
| 211 FAVO, S.L.P.     | 211 LEBANU, S.L.P.       | 800 BONIF./VENTAS     | 15,600  |  |  |  | 15,600  |  |
| 212 NARANJOS, VER.   | 213 NARANJOS, VER.       | 700 PAGOS SLDOS/HR    | 1,400   |  |  |  | 1,400   |  |
|                      |                          | 800 PAGOS FC/TRAB.    | 15,200  |  |  |  | 15,200  |  |
|                      |                          | 800 BONIF./VENTAS     | 5,500   |  |  |  | 5,500   |  |
|                      |                          | 800 IVA POR PAGAR     | 71      |  |  |  | 71      |  |
| 231 AGUA DULCE, VER. | 231 AGUA DULCE, VER.     | 800 BONIF./VENTAS     | 14,000  |  |  |  | 14,000  |  |
|                      |                          | 800 IVA POR PAGAR     | 520     |  |  |  | 520     |  |
| 232 COMALCALCO, TAB. | 232 COMALCALCO, TAB.     | 800 LIQUIDACION. FIN. | 116     |  |  |  | 116     |  |
| 233 CIUDAD FENEJ, TA | 233 CIUDAD FENEJ, TA     | 880 IVA POR PAGAR     | 163     |  |  |  | 163     |  |
| 234 EL PLAN, VER.    | 234 EL PLAN, VER.        | 800 BONIF./VENTAS     | 8,100   |  |  |  | 8,100   |  |
|                      |                          | 800 IVA POR PAGAR     | 1,970   |  |  |  | 1,970   |  |
| 235 NAUCHITAL, VER.  | 235 NAUCHITAL, VER.      | 800 BONIF./VENTAS     | 3,220   |  |  |  | 3,220   |  |
|                      |                          | 800 IVA POR PAGAR     | 665     |  |  |  | 665     |  |
| 236 DOS BOCAS, TAB.  | 236 DOS BOCAS, TAB.      | 880 IVA POR PAGAR     | 5,210   |  |  |  | 5,210   |  |
| 237 CUICHAPA, VER.   | 237 CUICHAPA, VER.       | 800 BONIF./VENTAS     | 3,720   |  |  |  | 3,720   |  |
|                      |                          | 800 IVA POR PAGAR     | 1,000   |  |  |  | 1,000   |  |
| 238 VILLAHERMOSA, TA | 238 VILLAHERMOSA, TA     | 800 IVA POR PAGAR     | 704     |  |  |  | 704     |  |
| 239 CIUDAD DEL CARME | 239 CIUDAD DEL CARME     | 800 BONIF./VENTAS     | 18,000  |  |  |  | 18,000  |  |
|                      |                          | 800 IVA POR PAGAR     | 24,865  |  |  |  | 24,865  |  |
|                      | 070 SUBDIRECCION DE LA Z | 800 BONIF./VENTAS     | 18,000  |  |  |  | 18,000  |  |
|                      |                          | 800 IVA POR PAGAR     | 24,865  |  |  |  | 24,865  |  |
| 241 REYNOSA, TAN.    | 040 SUFICIA, GRAL. D     | 780 PAGOS RECDP.      | 14,000  |  |  |  | 14,000  |  |
|                      |                          | 700 PAGOS SLDOS/HR    | 8,500   |  |  |  | 8,500   |  |
|                      |                          | 800 PAGOS FC/TRAB.    | 105,100 |  |  |  | 105,100 |  |
|                      |                          | 880 IVA POR PAGAR     | 325     |  |  |  | 325     |  |
| 242 SISTEMA TRONCAL  | 242 SISTEMA TRONCAL      | 880 IVA POR PAGAR     | 17,800  |  |  |  | 17,800  |  |

|                       |                       |                    |         |         |
|-----------------------|-----------------------|--------------------|---------|---------|
| 302 REFINERIA SALAMA  | 302 REFINERIA SALAMA  | 880 IVA POR PAGAR  | 8,210   | 8,210   |
| 303 REFINERIA TULA H  | 303 REFINERIA TULA H  | 880 IVA POR PAGAR  | 6,000   | 6,000   |
| 312 REFINERIA CADERE  | 312 REFINERIA CADERE  | 880 IVA POR PAGAR  | 477     | 477     |
| 321 REFINERIA MINATI  | 321 REFINERIA MINATI  | 810 PRESTAMOS FC   | 520     | 520     |
|                       |                       | 850 BONIF. AVENTAS | 18,420  | 18,420  |
|                       |                       | 880 IVA POR PAGAR  | 6,480   | 6,000   |
|                       |                       | 880 IVA POR PAGAR  | 80      | 80      |
| 322 REFINERIA SALINA  | 322 REFINERIA SALINA  | 880 IVA POR PAGAR  | 1,750   | 1,750   |
| 402 SAN MARTIN TEYHE  | 402 SAN MARTIN TEYHE  | 850 BONIF. AVENTAS | 19,000  | 19,000  |
| 431 FAJARITOS, VER.-C | 431 FAJARITOS, VER.-C | 880 IVA POR PAGAR  | 4,272   | 4,272   |
|                       |                       | 880 IVA POR PAGAR  | 7,500   | 7,500   |
| 432 COSOLECAQUE, VE   | 432 COSOLECAQUE, VE   | 850 BONIF. AVENTAS | 3,450   | 3,450   |
|                       |                       | 880 IVA POR PAGAR  | 115     | 115     |
| 436 LA CAHOREJERA, V  | 436 LA CAHOREJERA, V  | 880 IVA POR PAGAR  | 12,100  | 12,100  |
|                       |                       | 880 IVA POR PAGAR  | 7,400   | 7,400   |
|                       |                       | 880 IVA POR PAGAR  | 190     | 190     |
| 437 NUEVO FEMEX, TAB  | 437 NUEVO FEMEX, TAB  | 890 IES            | 105     | 105     |
| 810 GERENCIA DE LA 2  | 810 GERENCIA DE LA 2  | 890 IES            | 200     | 200     |
| 820 GERENCIA DE LA 7  | 820 GERENCIA DE LA 7  | 800 PAGOS FC/TRAB. | 4,000   | 4,000   |
|                       |                       | 850 BONIF. AVENTAS | 5,200   | 5,200   |
|                       |                       | 880 PAGOS RECD.    | 3,000   | 3,000   |
|                       |                       | 880 IVA POR PAGAR  | 14,400  | 14,400  |
|                       |                       |                    | 494,982 | 494,982 |

\*\* TOTAL \*\* 03 FINANZAS

REPORTE 2/SALIDA I

TIPO DEL GASTO : CRED. INSTITUCIONALES  
SUBDIRECCION : 14 TECNICO A.

|                      |                      |                    |        |        |
|----------------------|----------------------|--------------------|--------|--------|
| 213 NARANJOS, VER.   | 213 NARANJOS, VER.   | 810 PRESTAMO P/VEH | 2,100  | 2,100  |
|                      |                      | 850 BONIF. AVENTAS | 4,000  | 4,000  |
|                      |                      | 880 IVA POR PAGAR  | 174    | 174    |
|                      |                      | 850 BONIF. AVENTAS | 880    | 880    |
| 232 COMALCALCO, TAB. | 232 COMALCALCO, TAB. | 880 IVA POR PAGAR  | 7,184  | 7,184  |
|                      |                      | 880 IVA POR PAGAR  | 1,153  | 1,153  |
| 233 CIUDAD FEMEX, TA | 233 CIUDAD FEMEX, TA | 880 IVA POR PAGAR  | 45,628 | 45,628 |
| 238 VILLAHERROSA, TA | 238 VILLAHERROSA, TA | 850 BONIF. AVENTAS | 7,683  | 7,683  |
|                      |                      | 880 IVA POR PAGAR  | 45,000 | 45,000 |
| 241 REYNOSA, TAM.    | 840 SUPTCIA. GRAL. D | 850 BONIF. AVENTAS | 5,428  | 5,428  |
|                      |                      | 880 IVA POR PAGAR  | 11,050 | 11,050 |
| 242 SISTEMA TRONCAL  | 242 SISTEMA TRONCAL  | 850 BONIF. AVENTAS | 1,062  | 1,062  |
| 701 REFINERIA AZCAPO | 701 REFINERIA AZCAPO | 810 PRESTAMOS FC   | 20,000 | 20,000 |
|                      |                      | 850 BONIF. AVENTAS | 42,000 | 42,000 |
| 302 REFINERIA SALAMA | 302 REFINERIA SALAMA | 850 BONIF. AVENTAS | 19,000 | 19,000 |
| 303 REFINERIA TULA H | 303 REFINERIA TULA H | 850 BONIF. AVENTAS | 20,000 | 20,000 |
| 311 REFINERIA CD. MA | 311 REFINERIA CD. MA | 880 IVA POR PAGAR  | 5,232  | 5,232  |
| 312 REFINERIA CADERE | 312 REFINERIA CADERE | 850 BONIF. AVENTAS | 5,285  | 5,285  |
| 322 REFINERIA SALINA | 322 REFINERIA SALINA | 880 IVA POR PAGAR  | 1,220  | 1,220  |
|                      |                      | 850 BONIF. AVENTAS | 174    | 174    |
|                      |                      | 880 IVA POR PAGAR  | 50     | 50     |
| 435 CACTUS, CHIS.-CD | 435 CACTUS, CHIS.-CD | 810 PRESTAMOS FC   | 600    | 600    |
|                      |                      | 850 BONIF. AVENTAS | 6,746  | 6,746  |
|                      |                      | 880 IVA POR PAGAR  | 149    | 149    |
|                      |                      | 810 PRESTAMOS FC   | 100    | 100    |
| 437 NUEVO FEMEX, TAB | 437 NUEVO FEMEX, TAB | 850 BONIF. AVENTAS | 7,500  | 7,500  |
|                      |                      | 880 IVA POR PAGAR  | 500    | 500    |
| 810 GERENCIA DE LA 2 | 810 GERENCIA DE LA 2 | 850 BONIF. AVENTAS | 250    | 250    |
|                      |                      | 880 PAGOS RECD.    | 900    | 900    |



|                        |                        |                      |            |            |
|------------------------|------------------------|----------------------|------------|------------|
|                        |                        | 820 LIQUIDACION FIN. | 60         | 60         |
|                        |                        | 310 FLETES T Y A     | 50         | 50         |
|                        |                        | 340 PASAJES T Y A    | 80         | 80         |
|                        |                        | 400 PASAJES. VAG.    | 20         | 20         |
|                        |                        | 410 PASAJES. FURB    | 100        | 100        |
|                        |                        | 420 VIATICOS         | 200        | 200        |
|                        |                        | 480 SERV. INTERC.    | 10         | 10         |
|                        |                        | 540 GASTOS S         | 400        | 400        |
| 830 DIFERENCIA DE LA Z | 830 GERENCIA DE LA Z   | 010 SUELDOS NORM.    | 5,400      | 5,400      |
|                        |                        | 020 SUELDOS EXTR.    | 310        | 310        |
|                        |                        | 060 ORO. NAT. NL.    | 3,045      | 3,045      |
|                        |                        | 110 OROGAS           | 5,000      | 5,000      |
|                        |                        | 100 DIVIDID Y R      | 300        | 300        |
|                        |                        | 200 REP./CONTR.      | 600        | 600        |
| ** TOTAL **            | 02 FADD. PRIM          |                      | 4,388,599  | 4,388,599  |
| ** TOTAL **            | 03 INVERSION           |                      | 4,421,746  | 4,421,746  |
| ** TOTAL **            | 00 TOTAL INSTITUCIONAL |                      | 50,929,626 | 50,929,626 |

Las hojas anteriores , que se han escogido como representativas del Reporte N° 2, son las primeras 2 dentro del propio Reporte N° 2. A continuación de estas hojas el reporte mecanizado despliega el resto de la información con la desagregación señalada en la estructura esquemática al principio de éste. Sin embargo, por motivos de brevedad en ésta Tesis se omiten todas las demás hojas con excepción de la última, en la que se muestra la sumatoria del Gasto Total Institucional.



COMPARACIONES ANALITICAS DE SOLICITUD Y PRESUPUESTO FISCAL PARA EL MES DE NOVIEMBRE DE 1986  
( MILES DE PESOS )

TIPO DEL GASTO : OPERACION  
SUBDIRECCION : 21 DIR. GRAL.

| CENTRO PAGADOR    | CENTRO DE TRABAJO    | RENGLON DEL GASTO  | SOLICITADO |      | PRESUPUESTADO |      | DIFERENCIA |      |
|-------------------|----------------------|--------------------|------------|------|---------------|------|------------|------|
|                   |                      |                    | MM.        | DLG. | MM.           | DLG. | MM.        | DLG. |
| 241 REYNOSA, TAM. | 840 SUPTCIA. GRAL. D | 201 SUELDOS, SALAR | 4,500      |      |               |      | -4,500     |      |
|                   |                      | 202 ADQUISICION DE | 800        |      |               |      | -800       |      |
|                   |                      | 206 CONSERVACION Y | 2,000      |      |               |      | -2,000     |      |
|                   |                      | 207 HONORARIOS PAG | 80         |      |               |      | -80        |      |
|                   |                      | 209 FLETES TERREST | 30         |      |               |      | -30        |      |
|                   |                      | 221 VIATICOS, GAST | 400        |      |               |      | -400       |      |
|                   |                      | 232 GASTOS GENERAL | 4,000      |      |               |      | -4,000     |      |
| ** TOTAL **       | 01 DIR. GRAL.        |                    | 11,810     |      |               |      | -11,810    |      |

TIPO DEL GASTO : OPERACION  
SUBDIRECCION : 22 PLANACION

|                      |                      |                      |        |  |       |  |         |  |
|----------------------|----------------------|----------------------|--------|--|-------|--|---------|--|
| 228 VILLAHERMOSA, TA | 238 VILLAHERMOSA, TA | 201 SUELDOS, SALAR   | 5,204  |  |       |  | -5,204  |  |
|                      |                      | 202 ADQUISICION DE   | 300    |  |       |  | -300    |  |
|                      |                      | 206 CONSERVACION Y   | 5      |  |       |  | -5      |  |
|                      |                      | 207 HONORARIOS PAG   | 14,600 |  |       |  | -14,600 |  |
|                      |                      | 209 FLETES TERREST   | 5      |  |       |  | -5      |  |
|                      |                      | 218 ARRENDAMIENTOS   | 100    |  |       |  | -100    |  |
|                      |                      | 221 VIATICOS, GAST   | 200    |  |       |  | -200    |  |
|                      |                      | 226 SERVICIOS DE I   | 3      |  |       |  | -3      |  |
|                      |                      | 229 DERECHOS Y FER   | 10     |  |       |  | -10     |  |
|                      |                      | 231 GASTOS DE PREV   | 3      |  |       |  | -3      |  |
|                      |                      | 232 GASTOS GENERAL   | 565    |  |       |  | -565    |  |
| 239 CIUDAD DEL CARME | 239 CIUDAD DEL CARME | 201 SUELDOS, SALAR   | 12,150 |  |       |  | -12,150 |  |
|                      |                      | 202 ADQUISICION DE   | 350    |  |       |  | -350    |  |
|                      |                      | 206 CONSERVACION Y   | 350    |  |       |  | -350    |  |
|                      |                      | 209 FLETES TERREST   | 5      |  |       |  | -5      |  |
|                      |                      | 214 ARRENDAMIENTO    | 55     |  |       |  | -55     |  |
|                      |                      | 221 VIATICOS, GAST   | 1,500  |  |       |  | -1,500  |  |
|                      |                      | 232 GASTOS GENERAL   | 3,260  |  |       |  | -3,260  |  |
|                      | 070 GERENCIA DE LA Z | 201 SUELDOS, SALAR   | 2,200  |  |       |  | -2,200  |  |
|                      |                      | 209 FLETES TERREST   | 5      |  |       |  | -5      |  |
|                      |                      | 218 ARRENDAMIENTOS   | 25     |  |       |  | -25     |  |
|                      |                      | 221 VIATICOS, GAST   | 145    |  |       |  | -145    |  |
|                      |                      | 232 GASTOS GENERAL   | 100    |  |       |  | -100    |  |
| 436 LA CANGREJERA, V | 436 LA CANGREJERA, V | 201 SUELDOS, SALAR   | 620    |  |       |  | -620    |  |
| 030 GERENCIA DE LA Z | 030 GERENCIA DE LA Z | 201 SUELDOS, SALAR   | 3,400  |  | 3,142 |  | -258    |  |
|                      |                      | 202 ADQUISICION DE   | 100    |  |       |  | -100    |  |
|                      |                      | 206 CONSERVACION Y   | 60     |  | 3,583 |  | -100    |  |
|                      |                      | 207 HONORARIOS PAG   | 15,000 |  | 2,207 |  | -12,793 |  |
|                      |                      | 212 MANUTENCION Y AL | 5      |  |       |  | -5      |  |
|                      |                      | 218 ARRENDAMIENTOS   | 200    |  |       |  | -200    |  |

|                       |                       |                    |         |          |
|-----------------------|-----------------------|--------------------|---------|----------|
| 302 REFINERIA SALINA  | 302 REFINERIA SALINA  | 123 I.V.A. TRASLAD | 8,430   | 8,430    |
| 303 REFINERIA TULA H  | 303 REFINERIA TULA H  | 123 I.V.A. TRASLAD | 8,000   | -8,000   |
| 312 REFINERIA CADERE  | 312 REFINERIA CADERE  | 123 I.V.A. TRASLAD | 477     | 477      |
| 321 REFINERIA MINATI  | 321 REFINERIA MINATI  | 107 DEDUCTIVOS VEN | 18,430  | -18,430  |
|                       |                       | 111 OTRAS EGRESOS  | 520     | -520     |
|                       |                       | 123 I.V.A. TRASLAD | 4,080   | -4,080   |
| 322 REFINERIA SALINA  | 322 REFINERIA SALINA  | 123 I.V.A. TRASLAD | 80      | -80      |
| 402 SAN MARTIN TEXME  | 402 SAN MARTIN TEXME  | 123 I.V.A. TRASLAD | 1,750   | -1,750   |
| 431 FAJARITOS, VER.-C | 431 FAJARITOS, VER.-C | 107 DEDUCTIVOS VEN | 19,000  | -19,000  |
|                       |                       | 123 I.V.A. TRASLAD | 4,572   | -4,572   |
| 432 COSOLEACACUS, VE  | 432 COSOLEACACUS, VE  | 107 DEDUCTIVOS VEN | 7,500   | -7,500   |
|                       |                       | 123 I.V.A. TRASLAD | 3,450   | -3,450   |
| 436 LA CARRERA, V     | 436 LA CARRERA, V     | 107 DEDUCTIVOS VEN | 115     | -115     |
|                       |                       | 123 I.V.A. TRASLAD | 12,100  | -12,100  |
| 437 NUEVO FEMEX, TAB  | 437 NUEVO FEMEX, TAB  | 123 I.V.A. TRASLAD | 7,400   | -7,400   |
| 810 GERENCIA DE LA Z  | 810 GERENCIA DE LA Z  | 123 I.V.A. TRASLAD | 158     | -158     |
| 830 GERENCIA DE LA Z  | 830 GERENCIA DE LA Z  | 107 DEDUCTIVOS VEN | 103     | -103     |
|                       |                       | 111 OTRAS EGRESOS  | 5,200   | -5,200   |
|                       |                       | 123 I.V.A. TRASLAD | 4,200   | -4,200   |
|                       |                       | 111 OTRAS EGRESOS  | 2,000   | -2,000   |
|                       |                       | 123 I.V.A. TRASLAD | 14,400  | -14,400  |
| ** TOTAL **           | 03 FINANZAS           |                    | 494,982 | -494,982 |

REPORTE ZA/SALIDA 1

TIPO DEL GASTO : CRED. INSTITUCIONALES  
SUBDIRECCION : 14 TECNICO A.

|                       |                       |                    |        |         |
|-----------------------|-----------------------|--------------------|--------|---------|
| 213 NARANJOS, VER.    | 213 NARANJOS, VER.    | 107 DEDUCTIVOS VEN | 4,000  | -4,000  |
|                       |                       | 111 OTRAS EGRESOS  | 2,100  | -2,100  |
|                       |                       | 123 I.V.A. TRASLAD | 174    | -174    |
| 232 COMALCALCO, TAB.  | 232 COMALCALCO, TAB.  | 107 DEDUCTIVOS VEN | 850    | -850    |
|                       |                       | 123 I.V.A. TRASLAD | 7,184  | -7,184  |
| 233 CIUDAD FEMEX, TA  | 233 CIUDAD FEMEX, TA  | 123 I.V.A. TRASLAD | 1,133  | -1,133  |
| 236 VILLAHERMOSA, TA  | 236 VILLAHERMOSA, TA  | 107 DEDUCTIVOS VEN | 45,638 | -45,638 |
|                       |                       | 123 I.V.A. TRASLAD | 7,683  | -7,683  |
| 241 REYNOSA, TAN.     | 840 SUPICIA, GRAL. D  | 107 DEDUCTIVOS VEN | 45,000 | -45,000 |
|                       |                       | 123 I.V.A. TRASLAD | 7,438  | -7,438  |
| 242 SISTEMA TROPICAL  | 242 SISTEMA TROPICAL  | 107 DEDUCTIVOS VEN | 11,050 | -11,050 |
| 301 REFINERIA AZCAPO  | 301 REFINERIA AZCAPO  | 107 DEDUCTIVOS VEN | 20,000 | -20,000 |
|                       |                       | 111 OTRAS EGRESOS  | 1,062  | -1,062  |
|                       |                       | 107 DEDUCTIVOS VEN | 42,000 | -42,000 |
| 302 REFINERIA SALAMA  | 302 REFINERIA SALAMA  | 107 DEDUCTIVOS VEN | 19,000 | -19,000 |
| 303 REFINERIA TULA H  | 303 REFINERIA TULA H  | 107 DEDUCTIVOS VEN | 28,000 | -28,000 |
| 311 REFINERIA CD. MA  | 311 REFINERIA CD. MA  | 123 I.V.A. TRASLAD | 5,232  | -5,232  |
| 312 REFINERIA CADERE  | 312 REFINERIA CADERE  | 107 DEDUCTIVOS VEN | 5,885  | -5,885  |
| 302 REFINERIA SALINA  | 302 REFINERIA SALINA  | 123 I.V.A. TRASLAD | 1,220  | -1,220  |
| 431 FAJARITOS, VER.-C | 431 FAJARITOS, VER.-C | 107 DEDUCTIVOS VEN | 174    | -174    |
|                       |                       | 123 I.V.A. TRASLAD | 50     | -50     |
| 435 CACTIUS, CHIS.-CO | 435 CACTIUS, CHIS.-CO | 107 DEDUCTIVOS VEN | 6,740  | -6,740  |
|                       |                       | 111 OTRAS EGRESOS  | 600    | -600    |
|                       |                       | 123 I.V.A. TRASLAD | 149    | -149    |
| 437 NUEVO FEMEX, TAB  | 437 NUEVO FEMEX, TAB  | 107 DEDUCTIVOS VEN | 7,500  | -7,500  |
|                       |                       | 111 OTRAS EGRESOS  | 100    | -100    |
|                       |                       | 123 I.V.A. TRASLAD | 850    | -850    |
| 810 GERENCIA DE LA Z  | 810 GERENCIA DE LA Z  | 107 DEDUCTIVOS VEN | 250    | -250    |
|                       |                       | 111 OTRAS EGRESOS  | 900    | -900    |
|                       |                       | 123 I.V.A. TRASLAD | 55     | -55     |
|                       |                       | 141 AMORTIZACIONES | 66     | -66     |

•• TOTAL ••

00TOTAL INSTITUCIONAL

41,585,029

12,731,719

REPORTE 2A/SALIDA I

-28,653,310

Las hojas anteriores, que se muestran como representativas del Reporte N° 2-A. Son las primeras 2 correspondientes al Gasto de Operación dentro del propio Reporte N° 2-A. Sin embargo, por motivos de brevedad en ésta Tesis se omiten todas las demás hojas con excepción de la última, en la que se muestra la sumatoria del Gasto Total Institucional.





COMPARACIONES ANALITICAS DE SOLICITUD, PRESUPUESTO Y EJERCICIO ACUMULADOS AL MES DE NOVIEMBRE DE 1966  
( MILES DE PESOS )

TIPO DEL GASTO : OPERACION  
SUBDIRECCION : 21 DIR. GRAL.  
CENTRO PAGADOR : 41 REYNOSA, TAM.  
CENTRO DE TRABAJO : 40 SUPICIA. GRAL.

| ITEM DEL GASTO       | PRESUPUESTADO |      | EJERCICIO REAL |      | EJERCICIO ESTIMADO |      | EJERCICIO TOTAL |      | DIFERENCIAS |      |
|----------------------|---------------|------|----------------|------|--------------------|------|-----------------|------|-------------|------|
|                      | MN.           | DLS. | MN.            | DLS. | MN.                | DLS. | MN.             | DLS. | MN.         | DLS. |
| 201 SUELDOS, SALAR   |               |      |                |      | 4,500              |      | 4,500           |      | -4,500      |      |
| 202 ADQUISICION DE   |               |      |                |      | 800                |      | 800             |      | -800        |      |
| 206 COMISIVACION Y   |               |      |                |      | 2,000              |      | 2,000           |      | -2,000      |      |
| 207 INDEMNIDADES PAG |               |      |                |      | 80                 |      | 80              |      | -80         |      |
| 209 FLETES TERREST   |               |      |                |      | 30                 |      | 30              |      | -30         |      |
| 221 VIATICOS, GAST   |               |      |                |      | 400                |      | 400             |      | -400        |      |
| 222 GASTOS GENERAL   |               |      |                |      | 4,000              |      | 4,000           |      | -4,000      |      |

REPORTE DE SALIDA 1

TIPO DEL GASTO : OPERACION  
 SUBDIRECCION : 02 PLANEACION  
 CENTRO PAGADOR : 06 LA CANGREJERA  
 CENTRO DE TRABAJO : 06 LA CANGREJERA

|                    |               |        |        |         |
|--------------------|---------------|--------|--------|---------|
| 201 SUELDOS, SALAR |               | 620    | 620    | -620    |
| 201 SUELDOS, SALAR | 3,142         | 3,400  | 3,400  | -258    |
| 202 ADQUISICION DE |               | 100    | 100    | -100    |
| 206 CONSERVACION Y | 2,207         | 80     | 80     | 3,527   |
| 207 HONORARIOS PAG | 2,207         | 15,000 | 15,000 | -12,793 |
| 210 MANUEBRAS Y AL |               | 5      | 5      | -5      |
| 218 ARRENDAMIENTOS |               | 200    | 200    | -200    |
| 221 VIATICOS, GAST |               | 145    | 145    | -145    |
| 222 GASTOS GENERAL | 3,221         | 700    | 700    | 2,521   |
| 201 SUELDOS, SALAR |               | 5,204  | 5,204  | -5,204  |
| 202 ADQUISICION DE |               | 500    | 500    | -500    |
| 206 CONSERVACION Y |               | 5      | 5      | -5      |
| 207 HONORARIOS PAG |               | 14,600 | 14,600 | -14,600 |
| 209 FLETES TERREST |               | 5      | 5      | -5      |
| 218 ARRENDAMIENTOS |               | 100    | 100    | -100    |
| 221 VIATICOS, GAST |               | 200    | 200    | -200    |
| 226 SERVICIOS DE I |               | 3      | 3      | -3      |
| 229 DERECHOS Y PER |               | 10     | 10     | -10     |
| 231 GASTOS DE FREV |               | 3      | 3      | -3      |
| 232 GASTOS GENERAL |               | 663    | 563    | -563    |
| 201 SUELDOS, SALAR |               | 12,150 | 12,150 | -12,150 |
| 202 ADQUISICION DE |               | 350    | 350    | -350    |
| 206 CONSERVACION Y |               | 350    | 350    | -350    |
| 209 FLETES TERREST |               | 5      | 5      | -5      |
| 214 ARRENDAMIENTO  |               | 55     | 55     | -55     |
| 221 VIATICOS, GAST |               | 1,500  | 1,500  | -1,500  |
| 222 GASTOS GENERAL |               | 3,260  | 3,260  | -3,260  |
| 201 SUELDOS, SALAR |               | 2,200  | 2,200  | -2,200  |
| 209 FLETES TERREST |               | 5      | 5      | -5      |
| 218 ARRENDAMIENTOS |               | 55     | 55     | -55     |
| 221 VIATICOS, GAST |               | 145    | 145    | -145    |
| 232 GASTOS GENERAL |               | 100    | 100    | -100    |
| ** TOTAL **        | 02 PLANEACION |        | 12,153 | 122,796 |

Las hojas anteriores, que se han escogido como representativas del Reporte Nº 2-B, corresponden a dos Centros de Trabajo escogidos al azar, ya que la intención de este mecanizado es mostrar la operación del Sistema computarizado más que la validez de las cifras manejadas.



PROGRAMA DE CREDITOS PRECUESTALES POR SUBDIRECCION Y CENTRO DE TRABAJO PARA EL MES DE NOVIEMBRE DE 1986  
( MILES DE CESDS )

ZONA NORTE

SUBDIRECCION : FINANZAS

| CENTRO DE TRABAJO     | OPERACION |       | INVERSION |       | C. INSTITUCIONALES |       | TOTAL   |       |
|-----------------------|-----------|-------|-----------|-------|--------------------|-------|---------|-------|
|                       | ML.       | DLS.  | ML.       | DLS.  | ML.                | DLS.  | ML.     | DLS.  |
| 211 EDAMU, S.L.P.     | 15,424    |       |           |       | 15,600             |       | 21,024  |       |
| 213 NARANJOS, VER.    | 5,767     |       |           |       | 22,471             |       | 28,238  |       |
| 242 SISTEMA MEDICAL   | 0,412     |       |           |       | 17,500             |       | 25,712  |       |
| 211 REFINERIA CD. MA  | 29,489    |       |           |       |                    |       | 29,489  |       |
| 212 REFINERIA CADEREY | 19,970    |       | 1,300     |       | 477                |       | 21,747  |       |
| 010 GERENCIA DE LA ZD | 45,358    |       |           |       | 105                |       | 45,463  |       |
| 040 SUFICIA. GRAL. DE | 41,074    |       | 122       |       | 127,925            |       | 169,121 |       |
|                       | -----     | ----- | -----     | ----- | -----              | ----- | -----   | ----- |
| TOTAL FINANZAS        | 163,494   |       | 1,422     |       | 182,079            |       | 340,794 |       |

PROGRAMA DE CREDITOS PRESUPUESTALES POR SUBDIRECCION Y CENTRO DE TRABAJO PARA EL MES DE NOVIEMBRE DE 1986  
( MILES DE PESOS )

ZONA MARINA

SUBDIRECCION : G. DE ZONA

| CENTRO DE TRABAJO       | OPERACION  |      | INVERSION |      | C. INSTITUCIONALES |      | TOTAL      |      |
|-------------------------|------------|------|-----------|------|--------------------|------|------------|------|
|                         | MH.        | DLS. | MH.       | DLS. | MH.                | DLS. | MH.        | DLS. |
| 070 GERENCIA DE LA ZO   | 15,263     |      |           |      |                    |      | 15,263     |      |
| TOTAL G. DE ZONA        | 15,263     |      |           |      |                    |      | 15,263     |      |
|                         |            |      |           |      |                    |      |            |      |
| TOTAL MARINA            | 1,340,546  |      | 804,893   |      | 155,355            |      | 2,380,784  |      |
|                         |            |      |           |      |                    |      |            |      |
| TOTAL **INSTITUCIONAL** | 45,004,083 |      | 4,421,746 |      | 1,503,797          |      | 50,929,626 |      |

REPORTE 3/SALIDA 1

PROGRAMA DE CREDITOS PRESUPUESTALES POR SUBDIRECCION Y CENTRO DE TRABAJO PARA EL MES DE NOVIEMBRE DE 1986  
( HILES DE PESOS )

ZONA NORTE

SUBDIRECCION : DIR. GRAL.

| CENTRO DE TRABAJO           | OPERACION     |      | INVERSION |      | C. INSTITUCIONALES |      | TOTAL         |      |
|-----------------------------|---------------|------|-----------|------|--------------------|------|---------------|------|
|                             | ML.           | DLS. | ML.       | DLS. | ML.                | DLS. | ML.           | DLS. |
| 040 SUFICIA. GRAL. DE       | 11,810        |      |           |      | 400                |      | 12,210        |      |
| <b>T O T A L DIR. GRAL.</b> | <b>11,810</b> |      |           |      | <b>400</b>         |      | <b>12,210</b> |      |

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Las Hojas anteriores, que se han escogido como representativas del Reporte N° 3, son las primeras 2 dentro del propio Reporte N° 3. Sin embargo, por motivos de brevedad para ésta Tesis se omiten todas estas hojas con excepción de la última, en la que se muestra la sumatoria del Gasto Total Institucional.





REPORTE 4/SALIDA 1

PROGRAMA DE CREDITOS PRESUPUESTALES POR RENGLON DEL GASTO Y SUBDIRECCION PARA EL MES DE NOVIEMBRE DE 1986  
( MILES DE PESOS )

ZONA NORTE

RENGLON DEL GASTO : 010 SUELDOS NORM.

| SUBDIRECCION            | OPERACION |       | INVERSION |       | C. INSTITUCIONALES |       | TOTAL     |       |
|-------------------------|-----------|-------|-----------|-------|--------------------|-------|-----------|-------|
|                         | MM.       | DLS.  | MM.       | DLS.  | MM.                | DLS.  | MM.       | DLS.  |
| 1 DIR. GRAL.            | 4,000     |       |           |       |                    |       | 4,000     |       |
| 3 FINANZAS              | 84,255    |       |           |       |                    |       | 84,255    |       |
| 4 TECNICOS A.           | 431,827   |       |           |       |                    |       | 431,827   |       |
| 5 COMERCIAL             | 75,847    |       |           |       |                    |       | 75,847    |       |
| 6 TRANSF. I.            | 678,750   |       |           |       |                    |       | 678,750   |       |
| 7 PROD. PRIM.           | 110,175   |       | 701,080   |       |                    |       | 819,255   |       |
|                         | *****     | ***** | *****     | ***** | *****              | ***** | *****     | ***** |
| T O T A L SUELDOS NORM. | 1,351,054 |       | 701,080   |       |                    |       | 2,052,134 |       |

REPORTE 4/SALIDA 1

PROGRAMA DE CREDITOS PRESUPUESTALES POR RENGLON DEL GASTO Y SUBDIRECCION PARA EL MES DE NOVIEMBRE DE 1986  
( MILES DE PESOS )

ZONA NORTE

RENGLON DEL GASTO : 020 SUELDOS EXTR.

| SUBDIRECCION            | OPERACION |       | INVERSION |       | C. INSTITUCIONALES |       | TOTAL     |       |
|-------------------------|-----------|-------|-----------|-------|--------------------|-------|-----------|-------|
|                         | MM.       | DLS.  | MM.       | DLS.  | MM.                | DLS.  | MM.       | DLS.  |
| 1 DIR. GRAL.            | 500       |       |           |       |                    |       | 500       |       |
| 3 FINANZAS              | 30,442    |       |           |       |                    |       | 30,442    |       |
| 4 TECNICO A.            | 120,482   |       |           |       |                    |       | 189,482   |       |
| 5 COMERCIAL             | 28,717    |       |           |       |                    |       | 28,717    |       |
| 6 TRANSF. I             | 602,420   |       |           |       |                    |       | 602,420   |       |
| 7 PROD. PRIM.           | 74,517    |       | 494,795   |       |                    |       | 569,312   |       |
|                         | *****     | ***** | *****     | ***** | *****              | ***** | *****     | ***** |
| T O T A L SUELDOS EXTR. | 875,078   |       | 494,795   |       |                    |       | 1,369,873 |       |

REPORTE 4/SALIDA 1

PROGRAMA DE CREDITOS PRESUPUESTALES POR RENDON DEL GASTO Y SUBDIRECCION PARA EL MES DE NOVIEMBRE DE 1986  
( MILES DE PESOS )

ZONA NORTE

RENDON DEL GASTO : 050 ANTICIPOS FA.

| SUBDIRECCION        | OPERACION |      | INVERSION |      | C. INSTITUCIONALES |      | TOTAL |      |
|---------------------|-----------|------|-----------|------|--------------------|------|-------|------|
|                     | MN.       | DLS. | MN.       | DLS. | MN.                | DLS. | MN.   | DLS. |
| 3 FINANZAS          | 041       |      |           |      |                    |      | 041   |      |
| 4 TECNICO A.        | 3,543     |      |           |      |                    |      | 3,543 |      |
| 5 COMERCIAL         | 820       |      |           |      |                    |      | 820   |      |
| 7 PROD. PRIM.       |           |      | 800       |      |                    |      |       | 800  |
| -----               |           |      |           |      |                    |      |       |      |
| TOTAL ANTICIPOS FA. | 5,204     |      | 800       |      |                    |      | 6,004 |      |

REPORTE 4/SALIDA 1

PROGRAMA DE CREDITOS PRESUPUESTALES POR RENDON DEL GASTO Y SUBDIRECCION PARA EL MES DE NOVIEMBRE DE 1986  
( MILES DE PESOS )

ZONA NORTE

RENDON DEL GASTO : 060 ADD. MAT. IL.

| SUBDIRECCION        | OPERACION |      | INVERSION |      | C. INSTITUCIONALES |      | TOTAL   |      |
|---------------------|-----------|------|-----------|------|--------------------|------|---------|------|
|                     | MN.       | DLS. | MN.       | DLS. | MN.                | DLS. | MN.     | DLS. |
| 1 DIR. GRAL.        |           |      |           |      |                    |      | 800     |      |
| 3 FINANZAS          | 5,124     |      |           |      |                    |      | 5,124   |      |
| 4 TECNICO A.        | 21,958    |      |           |      |                    |      | 21,958  |      |
| 5 COMERCIAL         | 7,645     |      |           |      |                    |      | 7,645   |      |
| 6 TRAFIC. I.        | 30,250    |      |           |      |                    |      | 30,250  |      |
| 7 PROD. PRIM.       | 22,250    |      | 39,230    |      |                    |      | 61,480  |      |
| -----               |           |      |           |      |                    |      |         |      |
| TOTAL ADD. MAT. IL. | 92,027    |      | 39,230    |      |                    |      | 131,257 |      |

PROGRAMA DE CREDITOS PRESUPUESTALES POR REGIMEN DE GASTO Y SUBDIRECCION PARA EL MES DE NOVIEMBRE DE 1986  
 1 MILLES DE PESOS 1

ZONA NORTE

REGIMEN DEL GASTO : 000 IVA POR PAGAR

| SUBDIRECCION                | OPERACION  |      | INVERSION |      | C. INSTITUCIONALES |      | TOTAL      |      |
|-----------------------------|------------|------|-----------|------|--------------------|------|------------|------|
|                             | ML.        | DLS. | ML.       | DLS. | ML.                | DLS. | ML.        | DLS. |
| J FINANZAS                  |            |      |           |      | 115,040            |      | 115,040    |      |
| S COMERCIAL                 |            |      |           |      | 4,315              |      | 4,315      |      |
| T O T A L IVA POR PAGAR     |            |      |           |      | 119,355            |      | 119,355    |      |
| T O T A L MARINA            | 1,340,546  |      | 884,883   |      | 155,335            |      | 2,380,764  |      |
| T O T A L **INSTITUCIONAL** | 45,004,088 |      | 4,421,746 |      | 1,503,797          |      | 50,929,626 |      |

Las hojas anteriores, que se muestran se han escogido las más representativas del Reporte N° 4, son las primeras 2 dentro del propio Reporte N° 4.

Sin embargo, por motivos de brevedad en ésta Tesis se omiten todas las demás hojas con excepción de la última, en la que se muestra la sumatoria del Gasto Total Institucional.

|            |            |           |            |            |
|------------|------------|-----------|------------|------------|
| RRRRRRRRRR | LLLEEELEEE | TTTTTTTTT | SSSSSSSSSS | 111        |
| RRRRRRRRRR | EEEEELEEE  | TTTTTTTTT | SSSSSSSSSS | 1111       |
| RR RR      | EE         | PP PP     | SS S       | 1 11       |
| RR RR      | EE         | PP PP     | SS         | 11         |
| RR RR      | LE         | PP PP     | SS         | 11         |
| RR RR      | LE         | PP PP     | SS         | 11         |
| RR RR      | EE         | TTTTTTTTT | SSSSSSSSSS | 11         |
| RRRRRRRRRR | EEEEELE    | TTTTTTTTT | SSSSSSSSSS | 11         |
| RRRRRRRRRR | EEEEELE    | PP        | SS         | 11         |
| RR RR      | EE         | PP        | SS         | 11         |
| RR RR      | EE         | PP        | SS         | 11         |
| RR RR      | EE         | PP        | SS         | 11         |
| RR RR      | LE         | PP        | S SS       | 11         |
| RR RR      | EE         | PP        | SS SS      | 11         |
| RR RR      | EE         | PP        | SS         | 11         |
| RR RR      | EEEEELEEE  | PP        | SSSSSSSS   | 1111111111 |
| RR RR      | EEEEEEEEEE | PP        | SSSSSS     | 1111111111 |

PROGRAMA CALENDARIZADO POR CENTRO DE TRABAJO PARA EL MES DE NOVIEMBRE DE 1986  
( MILES DE PESOS )

ZONA NORTE

CENTRO PAGADOR : 211 EPAND, S.L.F.  
UBICACION : 10150331211

| CENTRO DE TRABAJO   | TOTAL<br>AUTORIZADO | CALENDARIZACION |         |         |         |   |
|---------------------|---------------------|-----------------|---------|---------|---------|---|
|                     |                     | 1               | 2       | 3       | 4       | 5 |
| 211 EPAND, S. L. F. | 553,170             | 138,292         | 138,292 | 138,292 | 138,292 |   |
| TOTAL EPAND, S.L.F. | 553,170             | 138,292         | 138,292 | 138,292 | 138,292 |   |

ZONA NORTE

CENTRO PAGADOR : 213 MARANJOS, VER.  
UBICACION : 10150331213

| CENTRO DE TRABAJO    | TOTAL<br>AUTORIZADO | CALENDARIZACION |        |        |        |   |
|----------------------|---------------------|-----------------|--------|--------|--------|---|
|                      |                     | 1               | 2      | 3      | 4      | 5 |
| 213 MARANJOS, VER.   | 225,440             | 55,860          | 55,860 | 55,860 | 55,860 |   |
| TOTAL MARANJOS, VER. | 225,440             | 55,860          | 55,860 | 55,860 | 55,860 |   |

| CENTRO DE TRABAJO                  | TOTAL<br>AUTORIZADO | CALENDARIZACION |         |         |         |   |
|------------------------------------|---------------------|-----------------|---------|---------|---------|---|
|                                    |                     | 1               | 2       | 3       | 4       | 5 |
| 241 REYNOSA, TAM.                  | 1,668,098           | 417,224         | 417,224 | 417,224 | 417,224 |   |
| 441 REYNOSA, TAMPS. -CONSEJO P     | 33,700              | 33,700          | 33,700  | 33,700  | 33,700  |   |
| 442 NUEVO LAREDO, TAMPS. -UNIDAD P | 6,989               | 1,722           | 1,722   | 1,722   | 1,722   |   |
| 447 MD.-TERMINAL DE AMONIACO-      | 2,770               | 692             | 692     | 692     | 692     |   |
| 840 SUPTCIA. GRAL. DEL DISTRITO    | 531,049             | 132,762         | 132,762 | 132,762 | 132,762 |   |
| *****                              |                     |                 |         |         |         |   |
| T O T A L REYNOSA, TAM.            | 2,344,406           | 586,101         | 586,101 | 586,101 | 586,101 |   |

ZONA NORTE

CENTRO PAGADOR : 242 SISTEMA TRONCAL DUCTOS N  
 UNIFICACION : 1015 242

| CENTRO DE TRABAJO                  | TOTAL<br>AUTORIZADO | CALENDARIZACION |        |        |        |   |
|------------------------------------|---------------------|-----------------|--------|--------|--------|---|
|                                    |                     | 1               | 2      | 3      | 4      | 5 |
| 242 SISTEMA TRONCAL DE DUCTOS N    | 243,540             | 60,885          | 60,885 | 60,885 | 60,885 |   |
| *****                              |                     |                 |        |        |        |   |
| T O T A L SISTEMA TRONCAL DUCTOS N | 243,540             | 60,885          | 60,885 | 60,885 | 60,885 |   |



| T O T A L  | **INSTITUCIONAL** | *****      | *****      | *****      | *****      | ***** |
|------------|-------------------|------------|------------|------------|------------|-------|
| 50,929,626 | 12,732,407        | 12,732,407 | 12,732,407 | 12,732,407 | 12,732,407 |       |

Las hojas anteriores, que se han escogido como representativas del Reporte Nº 5, Salida Nº 1, son las primeras 2 dentro del propio Reporte Nº 5 Salida Nº 1.

Sin embargo por motivos de brevedad en ésta Tesis se omiten todas las demás hojas con excepción de la última, en la que se muestra la sumatoria del Gasto Total Institucional.

PROGRAMA MENSUAL CALENDARIZADO POR CENTRO FABADOR EL MES DE NOVIEMBRE DE 1986  
(MILES DE PESOS)

|                   |                                  | ZONA NORTE       |                 |           |           |           |   |
|-------------------|----------------------------------|------------------|-----------------|-----------|-----------|-----------|---|
| CENTRO DE TRABAJO |                                  | TOTAL AUTORIZADO | CALENDARIZACION |           |           |           |   |
|                   |                                  |                  | 1               | 2         | 3         | 4         | 5 |
| CENTRO FABADOR :  | 211 EDAMO, S.L.P.                | 553,170          | 138,292         | 138,292   | 138,292   | 138,292   |   |
| UBICACION :       | 00150321211                      |                  |                 |           |           |           |   |
| CENTRO FABADOR :  | 212 MANANJOS, VER.               | 225,440          | 55,860          | 55,860    | 55,860    | 55,860    |   |
| UBICACION :       | 00150321213                      |                  |                 |           |           |           |   |
| CENTRO FABADOR :  | 241 REYNOSA, TAM.                | 2,344,406        | 586,101         | 586,101   | 586,101   | 586,101   |   |
| UBICACION :       | 00150371241                      |                  |                 |           |           |           |   |
| CENTRO FABADOR :  | 242 SISTEMA NACIONAL DE DUCTOS N | 243,540          | 60,885          | 60,885    | 60,885    | 60,885    |   |
| UBICACION :       | 0015 242                         |                  |                 |           |           |           |   |
| CENTRO FABADOR :  | 311 REFINERIA CD. HADERO TAMPS.  | 1,235,742        | 308,935         | 308,935   | 308,935   | 308,935   |   |
| UBICACION :       | 00150322311                      |                  |                 |           |           |           |   |
| CENTRO FABADOR :  | 712 REFINERIA CADEREYTA, N.L.    | 602,769          | 150,692         | 150,692   | 150,692   | 150,692   |   |
| UBICACION :       | 00150322312                      |                  |                 |           |           |           |   |
| CENTRO FABADOR :  | 810 GERENCIA DE LA ZONA NORTE    | 606,052          | 151,513         | 151,513   | 151,513   | 151,513   |   |
| UBICACION :       | 00150321910                      |                  |                 |           |           |           |   |
| TOTAL NORTE       |                                  | 5,809,119        | 1,452,279       | 1,452,279 | 1,452,279 | 1,452,279 |   |



REPORTE 5/SALIDA 2

T D I A L \*\*INSTITUCIONAL\*\*

| *****      | *****      | *****      | *****      | *****      | ***** |
|------------|------------|------------|------------|------------|-------|
| 50,929,626 | 12,732,407 | 12,732,407 | 12,732,407 | 12,732,407 |       |

22.25.39.UCLP, Mx, 031, 0.304:LNS.

La hoja anterior, que se ha escogido como representativa del Reporte N° 5 Salida N° 2, es la primera dentro del propio Reporte N° 5 Salida N° 2.

Sin embargo por motivos de brevedad es ésta Tesis se omiten todas las demás hojas con excepción de la última, en la que se muestra la sumatoria del Gasto Total Institucional.



PROGRAMA CALENDARIZADO DERRAMADO HASTA FENGLON DEL GASTO PARA EL MES DE NOVIEMBRE DE 1986 REPORTE 6/SALIDA 1  
( MILES DE PESOS )

(TRABAJO : 211) EBANO, S.L.P.

| PROGRAMA AFECTADO | RENDONES DEL GASTO             | TOTAL AUTORIZADO | PERIODOS DE CALENDARIZACION |          |          |          |          |
|-------------------|--------------------------------|------------------|-----------------------------|----------|----------|----------|----------|
|                   |                                |                  | 1                           | 2        | 3        | 4        | 5        |
| 15                | FINANZAS 050 BONIF. AVENTAS    | 15,600.0         | 3,900.0                     | 3,900.0  | 3,900.0  | 3,900.0  | 3,900.0  |
| 16                | .....                          | 15,600.0         | 3,900.0                     | 3,900.0  | 3,900.0  | 3,900.0  | 3,900.0  |
| 17                | PROD. PRIM. 810 PRESTADOS FC   | 375.0            | 93.8                        | 93.8     | 93.8     | 93.8     | 93.8     |
|                   | 840 ANTICIPO BRIG.             | 8,000.0          | 1,500.0                     | 1,500.0  | 1,500.0  | 1,500.0  | 1,500.0  |
|                   | CDU IVA POR PAGAR              | 1,900.0          | 475.0                       | 475.0    | 475.0    | 475.0    | 475.0    |
| 17                | .....                          | 8,275.0          | 2,068.8                     | 2,068.8  | 2,068.8  | 2,068.8  | 2,068.8  |
|                   | TOTAL CREDITOS INSTITUCIONALES | 23,875.0         | 5,968.7                     | 5,968.7  | 5,968.7  | 5,968.7  | 5,968.7  |
| 22                | FINANZAS 010 SUELDOS NORM.     | 4,151.0          | 1,037.8                     | 1,037.8  | 1,037.8  | 1,037.8  | 1,037.8  |
|                   | 020 SUELDOS EXTR.              | 1,133.0          | 283.3                       | 283.3    | 283.3    | 283.3    | 283.3    |
|                   | 430 VIATICOS                   | 140.0            | 35.0                        | 35.0     | 35.0     | 35.0     | 35.0     |
| 23                | .....                          | 10,000.0         | 2,500.0                     | 2,500.0  | 2,500.0  | 2,500.0  | 2,500.0  |
|                   | 510 DERECHOS Y P.              | 15,426.0         | 3,856.1                     | 3,856.1  | 3,856.1  | 3,856.1  | 3,856.1  |
| 24                | TECNICO A. 010 SUELDOS NORM.   | 25,050.0         | 6,262.5                     | 6,262.5  | 6,262.5  | 6,262.5  | 6,262.5  |
|                   | 020 SUELDOS EXTR.              | 7,967.0          | 1,991.8                     | 1,991.8  | 1,991.8  | 1,991.8  | 1,991.8  |
|                   | 060 MEDICINAS                  | 500.0            | 125.0                       | 125.0    | 125.0    | 125.0    | 125.0    |
|                   | 290 HONORARIOS 3               | 100.0            | 25.0                        | 25.0     | 25.0     | 25.0     | 25.0     |
|                   | 330 TRANSP. TRAB.              | 50.0             | 12.5                        | 12.5     | 12.5     | 12.5     | 12.5     |
|                   | 360 ARREND. E.T.L.             | 90.0             | 22.5                        | 22.5     | 22.5     | 22.5     | 22.5     |
|                   | 430 VIATICOS                   | 4,525.0          | 1,131.3                     | 1,131.3  | 1,131.3  | 1,131.3  | 1,131.3  |
|                   | 450 SEGUROS A TRAB             | 2,570.0          | 642.5                       | 642.5    | 642.5    | 642.5    | 642.5    |
|                   | 466 INDEMNIZACION              | 1,670.0          | 417.5                       | 417.5    | 417.5    | 417.5    | 417.5    |
|                   | 470 JUBILACIONES               | 41,330.0         | 10,307.5                    | 10,307.5 | 10,307.5 | 10,307.5 | 10,307.5 |
|                   | 480 SERV. INTERC.              | 250.0            | 62.5                        | 62.5     | 62.5     | 62.5     | 62.5     |
|                   | 520 GASTOS P/EDC.              | 1,775.0          | 443.8                       | 443.8    | 443.8    | 443.8    | 443.8    |
|                   | 540 GASTOS 3                   | 3,775.0          | 898.5                       | 898.5    | 898.5    | 898.5    | 898.5    |
| 24                | .....                          | 97,471.0         | 24,367.9                    | 24,367.9 | 24,367.9 | 24,367.9 | 24,367.9 |
| 25                | COMERCIAL 010 SUELDOS NORM.    | 7,904.0          | 1,976.0                     | 1,976.0  | 1,976.0  | 1,976.0  | 1,976.0  |
|                   | 020 SUELDOS EXTR.              | 800.0            | 200.0                       | 200.0    | 200.0    | 200.0    | 200.0    |
|                   | 340 MANIOBRAS Y A              | 2,505.0          | 626.3                       | 626.3    | 626.3    | 626.3    | 626.3    |
| 25                | .....                          | 11,209.0         | 2,802.3                     | 2,802.3  | 2,802.3  | 2,802.3  | 2,802.3  |
| 27                | PROD. PRIM. 340 MANIOBRAS Y A  | 40.0             | 10.0                        | 10.0     | 10.0     | 10.0     | 10.0     |
|                   | 430 VIATICOS                   | 24,470.0         | 6,117.5                     | 6,117.5  | 6,117.5  | 6,117.5  | 6,117.5  |
|                   | 540 GASTOS 3                   | 100.0            | 25.0                        | 25.0     | 25.0     | 25.0     | 25.0     |
| 27                | .....                          | 24,610.0         | 6,125.5                     | 6,125.5  | 6,125.5  | 6,125.5  | 6,125.5  |
|                   | TOTAL OPERACION                | 148,714.0        | 37,178.5                    | 37,178.5 | 37,178.5 | 37,178.5 | 37,178.5 |



|    |                    | IDIA                |           | 31 DE NORTE       |           |           |           |
|----|--------------------|---------------------|-----------|-------------------|-----------|-----------|-----------|
|    |                    | C. TRABAJO          |           | CII EBANG. S.L.P. |           |           |           |
|    |                    | REPORTE DE SALIDA I |           |                   |           |           |           |
| 27 | PROD. PRIM.        | 010 SUELDOS NORR.   | 207,966.0 | 51,491.5          | 51,491.5  | 51,491.5  | 51,491.5  |
|    |                    | 020 SUELDOS EXTRA.  | 121,900.0 | 30,475.0          | 30,475.0  | 30,475.0  | 30,475.0  |
|    |                    | 190 AG. PAT. AL.    | 12,000.0  | 3,000.0           | 3,000.0   | 3,000.0   | 3,000.0   |
|    |                    | 250 CONSER. MATO.   | 250.0     | 162.5             | 162.5     | 162.5     | 162.5     |
|    |                    | 290 HONORARIOS C    | 1,500.0   | 375.0             | 375.0     | 375.0     | 375.0     |
|    |                    | 310 FLETES T Y A    | 3,755.0   | 938.8             | 938.8     | 938.8     | 938.8     |
|    |                    | 340 MANOBRAS Y A    | 105.0     | 26.3              | 26.3      | 26.3      | 26.3      |
|    |                    | 420 VIATICOS        | 28,620.0  | 7,157.5           | 7,157.5   | 7,157.5   | 7,157.5   |
|    |                    | 240 GASTOS C        | 2,075.0   | 1,218.8           | 1,218.8   | 1,218.8   | 1,218.8   |
| 27 | .....              |                     | 280,281.0 | 95,145.4          | 95,145.4  | 95,145.4  | 95,145.4  |
|    | TOTAL INVERSION    |                     | 280,281.0 | 95,145.2          | 95,145.2  | 95,145.2  | 95,145.2  |
|    | CII: EBANG. S.L.P. |                     | 552,170.0 | 138,293.0         | 138,293.0 | 138,293.0 | 138,293.0 |

| TOTALES                  |              |
|--------------------------|--------------|
| **** TOTAL CRED. INICIAL | 1,505,797.0  |
| **** TOTAL DE OPERACION  | 45,004,083.0 |
| **** TOTAL DE INVERSION  | 4,421,746.0  |
| **** BALAJ TOTAL .....   | 50,929,626.0 |

Las hojas anteriores, que se han escogido como representativas del Reporte N<sup>o</sup> 6, son las primera 2 dentro del propio Reporte N<sup>o</sup> 6.

Por motivos de brevedad se omiten las demás hojas con excepción de la última, en el que se muestra el resumen de totales por Tipo del Gasto y su correspondiente sumatoria en el Gasto Total Institucional.



REPORTE 7/SALIDA 1

PROGRAMA POR TIPO DE GASTO DEPRIMADO HASTA NIVEL DEL GASTO PARA EL MES DE NOVIEMBRE DE 1964  
( MILES DE PESOS )

ZONA NORTE

CENTRO DE TRABAJO : 211 LOMO, S.L.P.  
SUBDIRECCION : FINANZAS

| DESCRIPCION DEL GASTO     | OPERACION     |      | INVERSION |      | C. INSTITUCIONALES |      | TOTAL         |      |
|---------------------------|---------------|------|-----------|------|--------------------|------|---------------|------|
|                           | MM.           | DLG. | MM.       | DLG. | MM.                | DLG. | MM.           | DLG. |
| OTROS SERVICIOS PROFES.   | 4,151         |      |           |      |                    |      | 4,151         |      |
| OTROS SERVICIOS PROF.     | 1,122         |      |           |      |                    |      | 1,122         |      |
| OTROS SERVICIOS PROF.     | 100           |      |           |      |                    |      | 100           |      |
| OTROS SERVICIOS PROF.     | 10,000        |      |           |      |                    |      | 10,000        |      |
| OTROS SERVICIOS PROF.     |               |      |           |      | 15,600             |      | 15,600        |      |
| <b>T O T A L FINANZAS</b> | <b>15,424</b> |      |           |      | <b>15,600</b>      |      | <b>31,024</b> |      |

REPORTE 7>SALIDA I

|                     | *****      | ***** | *****     | ***** | *****     | ***** | *****      |
|---------------------|------------|-------|-----------|-------|-----------|-------|------------|
| TOTAL INSTITUCIONAL | 45,004,083 |       | 4,421,746 |       | 1,503,797 |       | 50,929,626 |

21.27.02.UCLP, Hx, 020, 9.1521/MS.

La hoja anterior, que se ha escogido como representativa del Reporte N° 7 Salida N° 1, la primera dentro del propio Reporte N° 7 Salida N° 1.

Sin embargo, por motivos de brevedad para ésta Tesis se omite todas las demás hojas con excepción de la última, en la que se muestra la sumatoria del Gasto Total Institucional.





PROGRAMA MENSUAL FOM TIPO DE GASTO DERRAMADO HASTA SUBDIRECCION PARA EL MES DE NOVIEMBRE DE 1986  
( MILES DE PESOS )

ZONA NORTE

CENTRO DE TRABAJO : 211 EDVAH, S.L.P.

| SUBDIRECCION        | OPERACION |      | INVERSION |      | C. INSTITUCIONALES |      | TOTAL   |      |
|---------------------|-----------|------|-----------|------|--------------------|------|---------|------|
|                     | MN.       | DLS. | MN.       | DLS. | MN.                | DLS. | MN.     | DLS. |
| TOTAL FINANZAS      | 15,242    |      |           |      | 15,600             |      | 31,024  |      |
| TOTAL TECNICO A.    | 91,471    |      |           |      |                    |      | 97,471  |      |
| TOTAL COMERCIAL     | 11,209    |      |           |      |                    |      | 11,209  |      |
| TOTAL PROD. PRIM.   | 24,610    |      | 380,581   |      | 8,275              |      | 413,466 |      |
| TOTAL EDVAH, S.L.P. | 140,714   |      | 380,581   |      | 23,875             |      | 553,170 |      |

PERDATE 7/50/1965

TOTAL INSTITUCIONAL

45,004,085

4,421,746

1,502,797

50,929,628

21.20.06.JCLP, M1, 020,

5.072KLS.

La hoja anterior, que se ha escogido como representativa del Reporte N<sup>o</sup> 7 Salida N<sup>o</sup> 2, es la primera dentro del propio Reporte N<sup>o</sup> 7 Salida N<sup>o</sup> 2.

Sin embargo, por motivos de brevedad en ésta Tesis se omiten todas las demás hojas con excepción de la última, en la que se muestra la sumatoria del Gasto Total Institucional.



PERFORTE 7/CALIDA 3

PROGRAMA FONDO DE FOMENTO ECONOMICO DEL NOROCCIDENTE DEL GASTO PARA EL MES DE NOVIEMBRE DE 1966  
( MILES DE PESOS )

LOJA NORTE

| CLASIFICACION DE TRABAJO           | DEFINICION       |      | INVERSION        |      | C. INSTITUCIONALES |      | TOTAL            |      |
|------------------------------------|------------------|------|------------------|------|--------------------|------|------------------|------|
|                                    | MN.              | DLS. | MN.              | DLS. | MN.                | DLS. | MN.              | DLS. |
| 221 TOTAL FONDO, S.L.F.            | 140,714          |      | 309,581          |      | 23,875             |      | 502,170          |      |
| 715 TOTAL MANABOS, VEN.            | 165,425          |      | 28,586           |      | 29,431             |      | 223,440          |      |
| 241 TOTAL REFINA, TAM.             | 20,175           |      | 1,344,577        |      | 304,126            |      | 1,668,878        |      |
| 242 TOTAL SISTEMA TRONCAL D        | 715,170          |      |                  |      | 28,350             |      | 242,540          |      |
| 711 TOTAL REFINA,RIA CD. MAD       | 1,197,492        |      |                  |      | 38,250             |      | 1,235,742        |      |
| 712 TOTAL REFINA,RIA CADEREY       | 506,057          |      | 5,300            |      | 11,432             |      | 602,767          |      |
| 411 TOTAL REFINA,RIA TAMPS.        | 120,595          |      |                  |      | 4,203              |      | 134,800          |      |
| 142 TOTAL NUEVO LAREDO, TAMIS      | 6,607            |      |                  |      | 282                |      | 6,889            |      |
| 447 TOTAL REFINA,RIA TERMINAL DE A | 2,779            |      |                  |      |                    |      | 2,779            |      |
| 610 TOTAL REFINA,RIA DE LA ZO      | 570,676          |      | 21,030           |      | 6,286              |      | 604,052          |      |
| 810 TOTAL REFINA,RIA TRONCAL DE    | 251,118          |      | 2,597            |      | 177,534            |      | 531,049          |      |
| <b>TOTAL NORTE</b>                 | <b>7,402,757</b> |      | <b>1,782,491</b> |      | <b>623,871</b>     |      | <b>5,809,119</b> |      |

PROGRAMA POR TIPO DE GASTO DESARROLLADO HASTA RENGLON DEL GASTO PARA EL MES DE NOVIEMBRE DE 1986  
( MILES DE PESOS )

ZONA NORTE

| CENTRO DE TRABAJO        | OPERACION  |      | INVERSION |      | C. INSTITUCIONALES |      | TOTAL      |      |
|--------------------------|------------|------|-----------|------|--------------------|------|------------|------|
|                          | MN.        | DLS. | MN.       | DLS. | MN.                | DLS. | MN.        | DLS. |
| TOTAL DOS BOCAS, TAB.    | 158,120    |      | 59,000    |      | 5,310              |      | 222,430    |      |
| TOTAL CIUDAD DEL CARMEN  | 923,597    |      | 825,000   |      | 72,865             |      | 1,821,462  |      |
| TOTAL SUFICIA. T.M. 2.   | 16,600     |      |           |      | 365                |      | 16,965     |      |
| TOTAL DOS BOCAS, TAB. -  | 32,045     |      |           |      | 3,950              |      | 35,995     |      |
| TOTAL DEMANDA DE LA ZONA | 190,186    |      |           |      | 72,865             |      | 263,051    |      |
| -----                    |            |      |           |      |                    |      |            |      |
| TOTAL MARINA             | 1,310,546  |      | 884,860   |      | 155,355            |      | 2,190,761  |      |
| -----                    |            |      |           |      |                    |      |            |      |
| TOTAL INSTITUCIONAL      | 45,004,080 |      | 4,421,746 |      | 1,503,797          |      | 50,929,623 |      |

La hoja anterior, que se escogió como representativa del Reporte N° 7 Salida N° 3, la primera dentro del propio Reporte N° 7 Salida N° 3.

Sin embargo, por motivos de brevedad en ésta Tesis se omiten todas las demás hojas con excepción de la última en la que se muestran la sumatoria del Gasto Total Institucional.





PROGRAMA POR TIPO DEL GASTO DESAGUAGADO POR CENTRO PAGADOR Y DE TRABAJO PARA EL MES DE NOVIEMBRE DE 1966  
( MILES DE PESOS )

ZONA NORTE

CENTRO PAGADOR : 221 ERAMO, S.L.P.

| CENTRO DE TRABAJO | OPERACION |      | INVERSION |      | C. INSTITUCIONALES |      | TOTAL   |      |
|-------------------|-----------|------|-----------|------|--------------------|------|---------|------|
|                   | MI.       | DLS. | MI.       | DLS. | MI.                | DLS. | MI.     | DLS. |
| 211 ERAMO, S.L.P. | 148,714   |      | 380,501   |      | 23,875             |      | 553,170 |      |
| ERAMO, S.L.P.     | 148,714   |      | 380,501   |      | 23,875             |      | 553,170 |      |

PROGRAMA POR TIPO DEL GASTO DESARROLLADO POR CENTRO PAGADOR Y DE TRABAJO PARA EL MES DE NOVIEMBRE DE 1986  
(MILES DE PESOS)

ZONA MARINA

CENTRO PAGADOR : 239 CIUDAD DEL CARMEN, CAMP.

| CENTRO DE TRABAJO            | DEFERENCIA |      | INVERSION |      | C. INSTITUCIONALES |      | TOTAL      |      |
|------------------------------|------------|------|-----------|------|--------------------|------|------------|------|
|                              | ML.        | DLS. | ML.       | DLS. | ML.                | DLS. | ML.        | DLS. |
| 239 CIUDAD DEL CARMEN, CAMP  | 923,507    |      | 825,083   |      | 72,865             |      | 1,821,535  |      |
| 504 SUFICIA, T.H. 2, BURES   | 15,600     |      |           |      | 363                |      | 16,973     |      |
| 020 DEFERENCIA DE LA ZONA MA | 170,186    |      |           |      | 72,865             |      | 263,051    |      |
| CIUDAD DEL CARMEN, CAMP.     | 1,150,381  |      | 825,083   |      | 146,093            |      | 2,101,559  |      |
| MARINA                       | 1,140,546  |      | 884,883   |      | 155,355            |      | 2,380,784  |      |
| ** INSTITUCIONAL **          | 45,094,083 |      | 4,421,746 |      | 1,503,797          |      | 50,929,626 |      |

La hoja anterior, que se ha esgogido como representativa del Reporte N° 8 Salida N° 1, la primera dentro del propio Reporte N° 8 Salida N° 1.

Sin embargo, por motivos de brevedad para ésta Tesis se omiten todas las demás hojas con excepción de la última, en la que se muestra la sumatoria del Gasto Total Institucional.



PROGRAMA POR TIPO DEL GASTO DESAGREGADO POR CENTRO PAGADOR PARA EL MES DE NOVIEMBRE DE 1966  
 ( MILES DE PESOS )  
 ZONA NORTE

| CENTRO DE TRABAJO         | OPERACION        |      | INVERSION        |      | C. INSTITUCIONALES |      | TOTAL            |      |
|---------------------------|------------------|------|------------------|------|--------------------|------|------------------|------|
|                           | MM.              | DLG. | MM.              | DLG. | MM.                | DLG. | MM.              | DLG. |
| EMAPU, S.L.F.             | 140,714          |      | 380,581          |      | 23,079             |      | 544,374          |      |
| INARANJOS, VEN.           | 165,423          |      | 20,506           |      | 29,471             |      | 215,400          |      |
| REYFOSA, TOL.             | 511,265          |      | 1,346,774        |      | 406,147            |      | 2,264,186        |      |
| SISTEMA TRONCAL DE DUCTOS | 215,190          |      |                  |      | 28,330             |      | 243,520          |      |
| REFINERIA CD. PADRE TAMO  | 1,197,492        |      |                  |      | 39,250             |      | 1,236,742        |      |
| REFINERIA CADRELYTA, H.L. | 396,037          |      | 3,300            |      | 11,432             |      | 410,769          |      |
| GERENCIA DE LA ZONA NORTE | 570,624          |      | 21,050           |      | 4,386              |      | 606,060          |      |
| <b>NORTE</b>              | <b>3,402,757</b> |      | <b>1,792,491</b> |      | <b>623,871</b>     |      | <b>5,809,119</b> |      |

La hoja anterior, que se ha escogido como representativa del Reporte Nº 8 Salida Nº 2, la primera dentro del propio Reporte Nº 8 Salida Nº 2. A continuación de esta hoja, el reporte mecanizado despliega el resto de la información con la desagregación señalada en la estructura esquemática al principio de éste. Sin embargo, por motivos de brevedad en esta Tesis se omiten todas estas hojas con excepción de la última, en la que se muestra la sumatoria del Gasto Total Institucional.

## C O N C L U S I O N E S

En el Sistema de Control Presupuestal para la Disposición de Fondos, se ha difundido e implantado por el grupo de trabajo en la mayor parte de los Centros de Trabajo del Sistema Petrolero, para lo cual se estableció la prueba en paralelo con el sistema tradicional, a partir del mes de Noviembre de 1986, ésta ardua labor de difusión y capacitación se hizo en base a tres cuadernos; la descripción del mismo, Instructivo para el llenado de Formatos y las Normas Generales para las Solicitudes de Fondos, a la fecha se está trabajando en la capacitación de las Oficinas del Extranjero, Subdirección de Proyecto de Construcción de Obras (SPCU), Buques y Remolcaderos. Es pertinente mencionar que por primera vez se considerarán los Techos Financieros Presupuestales que deberán ejercer las Subdirecciones dentro de cada Centro de Trabajo trayendo disciplina y mayor transparencia en el ejercicio de las mismas y en un futuro su control puede darse hasta por Departamentos dentro de cada Subdirección que tenga un Centro de Trabajo y una vez consolidado el Sistema de Control Presupuestal para la Disposición de Fondos, la Institución contará con una herramienta valiosísima que permitirá la realización del Proceso de Planeación y Control Financiero.

El control que se podrá ejercer mediante de éste Sistema será de naturaleza A-PRIORI, es decir que se contará con información para la toma de decisiones con suficiente anticipación para que se puedan corregir desviaciones cuando estas empiesen a presentarse.

## RECOMENDACIONES

Después de haber dado lectura a todo lo anterior podemos dar algunas de las más importantes Recomendaciones del Sistema de Control Presupuestal para la Disposición de Fondos.

Estas Recomendaciones se apoyan en base a la experiencia del mismo Sistema, y tiene por objeto vigilar el buen funcionamiento y así poder subsanar cualquier deficiencia que exista en el Sistema.

Y son las siguientes:

1. Para que el Sistema pase de un nivel de diseño teórico a un cabal aprovechamiento hay que obtener el apoyo Institucional en las Ramas en su instrumentación.

2. La Incorporación de los recursos humanos es de suma importancia ya que para la ejecución del trabajo, hay que otorgar capacitación al mismo, motivación para la superación y la responsabilización dando lugar en ocasiones a incentivar.

3. Así mismo ante la escasez de recursos humanos es recomendable hacer las gestiones pertinentes para contar con el equipo necesario para que el sistema tome auge.

4. Es de primordial necesidad convencer a todas las Ramas, para que adecuen sus sistemas actuales de modo que sean compatibles con el Sistema de Control Presupuestal para la Disposición de Fondos.

5. Que exista una Normatividad pero de operación, en todas las Areas de la Institución, para lo cual será necesario elaborar los manuales e instructi-



vos que normen todos los detalles del Proceso.

6. Con la Coordinación de Tesorería será el Area que operará el sistema, será necesario que ésta dependencia desarrolle sus propios sistemas internos de programación y control para que sean congruentes con el Sistema de Control Presupuestal para la Disposición de Fondos.

Lo anterior es de suma importancia y de relevancia, puesto que se busca tener control del sistema, y al mismo tiempo de todas las funciones, dando como resultado un beneficio tanto para el Sistema como para la Institución.

## BIBLIOGRAFIA

INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO  
MEMORIAS DE LABORES 1985 DE PETROLEOS MEXICANOS  
SUBDIRECCION DE DESARROLLO PROFESIONAL  
DIVISION EDITORIAL  
2ª EDICION 30 DE ABRIL 1986.

ROBERT W. JOHNSON  
ADMINISTRACION FINANCIERA  
C.E.C.S.A. CIA., EDITORIAL CONTINENTAL S.A DE C.V.

CRISTOBAL DEL RIO GONZALEZ  
TECNICA PRESUPUESTAL  
E.C.A.S.A. EDICIONES CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS S.A.

HUNT, WILLIAMS, DONALDSON  
FINANCIACION BASICA DE LOS NEGOCIOS  
U.T.E.H.A. UNION TIPOGRAFICA EDITORIAL HISPANO AMERICANA S.A DE C.V.  
TOMO 1 y 2

J.F. WESTON, E.F. BRIGHAM  
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA  
INTERAMERICANA S.A DE C.V.