

318302

1  
2ej

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA



ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
INCORPORADA A LA U. N. A. M.

PLANEACION FINANCIERA PARA UN  
ORGANISMO DESCONCENTRADO DE  
ABASTECIMIENTO DE AGUA -  
POTABLE.

TESIS CON  
EXAMEN

**SEMINARIO DE INVESTIGACION**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
MAURICIO ALEJANDRO BARAJAS CAVAZOS



## **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.

# I N D I C E

INTRODUCCION.....	1
-------------------	---

## C A P I T U L O I NATURALEZA DEL ORGANISMO DESCONCENTRADO.

1.0 ANTECEDENTE	
a) El Pasado Remoto.....	7
b) Primer Siglo Independiente (1821-1910).....	9
c) Obras.....	10
1.1 EL PLAN DE ACCION INMEDIATA.....	13
1.2 MARCO LEGAL.....	14

## C A P I T U L O II ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.0 ESTRUCTURA ORGANICA.....	24
2.1 ESTRUCTURA FINANCIERA (FUNCION FINANCIERA).....	32

## C A P I T U L O III SISTEMA DE PLANEACION Y ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS

SISTEMA DE PLANEACION Y ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS....	39
3.0 PRESUPUESTOS.....	41
3.1 PROCESO DE PROGRAMACION-PRESUPUESTACION.....	44
3.2 LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y PRESTACION DE SERVICIOS RELACIONADOS CON BIENES MUEBLES.....	47
3.3 REGLAMENTO DE LA LEY.....	52
3.4 INTEGRACION Y FUNCIONAMIENTO DE LOS COMITES DE ARRENDAMIENTO, ADQUISICIONES Y SERVICIOS.....	57
3.5 PROGRAMA ANUAL DE ADQUISICIONES.....	58

## C A P I T U L O IV ORGANIZACION DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

ORGANIZACION DE LOS RECURSOS FINANCIEROS.....	69
4.0 MINISTRACION DE FONDOS.....	71
4.1 AUTORIZACION Y RADICACION DE LA ORDEN DE PAGO.....	72
4.2 SISTEMA DE COMPENSACION DE ADEUDOS.....	73
4.3 MARCO LEGAL.....	74

**C A P I T U L O V**  
**CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS**

5.0 CONCEPTO.....	77
5.1 VIGILANCIA DE LA CORRECTA IMPLEMENTACION DE LAS POLITI-- CAS FINANCIERAS.....	77
5.2 EL CONTROL PRESUPUESTAL.....	79
5.3 AFECTACION PRESUPUESTARIA.....	79
5.4 TRANSFERENCIAS.....	81
CONCLUSIONES.....	86
SUGERENCIAS.....	105
BIBLIOGRAFIA.....	114

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

## EL PRINCIPIO Y SOSTEN DE LA VIDA.

Hablar de los elementos útiles para que pueda la vida ser como la conocemos, derivaría siempre sobre los matices y cualidades desarrollados de uno solo: AGUA.

Hoy en día conocemos muchos datos de ella y sabemos que su gran total es de 1350 millones de Km<sup>3</sup>. en el planeta, que de este gran total 97.2%, lo constituyen los mares y océanos y a los cuales si les sumamos los glaciales este gran total sumaría el 99.35% lo que nos deja menos de 2/3 de 1% del total del agua del total como potable, lo que significa gran importancia para la humanidad, pero eso sería abundancia sino fuera porque el 97% de esa pequeña fracción es -- subterránea, en gran parte connata o de tal manera profunda - inexplorable en la actualidad. (1)

Destacan su importancia para la vida que -- tal vez resulte obvio, pero no esta por demás mencionar algunos de sus beneficios que tienden a olvidarse por su uso cotidiano como es el servir de regulación del clima, forma parte vital de cualquier organismo viviente conocido, poderoso generador de energía, medio de transporte, de solvente universal y parte principal de procesos industriales, basta decir de esto último y a manera de ejemplo que para la fabricación de un vehículo se requieren más de 100,000 Lts. de agua y que para un litro de gasolina 67 Lts.

El agua es impresionante de por sí, es abundante en el planeta pero el hombre padece por su falta, que - si bien se debe en algunos casos a su irregular distribución.

a otra lamentablemente se debe a que el hombre la contamina ó depreda, en tal forma que afecta el clima revirtiéndose en su contra. (2)

La importancia de este hecho no se ha solapado siempre y ya los Babilonios tenían reservados en sus leyes penas a quienes desperdiciaran el agua.

El testimonio de culturas antiguas no nos deja lugar a dudas del agua y su importancia para ellas ha sido el objeto de veneración, lugar sagrado parte vital de sus cosmogonias y por demás impresionante el universal mito del diluvio. Ejemplos que no por su antigüedad han perdido su importancia en nuestros tiempos ahí están el sagrado Río Ganges las grandes obras hidráulicas Chinas, Egipcias, Babilónicas, Persas, Aztecas y hasta lo sugestivo de los nombres que nos llegan desde la antigüedad. (3)

No en vano Herodoto llamó a Egipto el Don del Nilo ó el Hoang Ho es conocido como el dolor de China, todo esto representa de manera eficaz otro hecho incontrovertible la civilización fué y es posible solo donde hay agua.

El desarrollo de la conciencia acerca de la importancia primordial del líquido para el hombre es recogida en las leyendas y mitologías antiguas, ya para los Egipcios NUT es masa líquida primordial que contenía el germen de todos los seres; para los filósofos naturistas ya fué el motivo de sus preocupaciones, pero según el Platónico Heraclides del Ponto, Tales fué el primero en disertar "acerca de la naturaleza" proponiendo como fundamento y principio de todo el universo un elemento natural EL AGUA no alejado de un inmenso ser divino, cabe destacar a su vez y dada la importancia de...

su consecuencia del pensamiento Aristotélico que este dividió a los elementos principales de la naturaleza en Agua, Tierra, Aire y Fuego, además de que consideraba que la semilla de todas las cosas tenían naturaleza "Humeda". (4)

En nuestro país la problemática es similar a la de cualquier parte del mundo, pero con la característica de que en donde existen las 3/4 partes del agua, vive 1/4 parte de la población, lo que origina permanentes esfuerzos de redistribución para su mejor aprovechamiento, siendo principalmente importante el caso de la Ciudad de México, conglomerado urbano más grande del orbe, situado a una altitud superior a los 2,000 Mts. sobre el nivel del mar y que ha sido claro ejemplo de depredación, mal uso y contaminación a tal grado de que ha sido necesaria la creación de un Organismo Gubernamental que recree el equilibrio en la cuenca donde se asienta con vastas miras de ejecución y que será parte principal y objetivo del presente trabajo.

El desarrollo de esta investigación quedó - tratado en cinco capítulos, los cuales consisten en:

CAPITULO I.- Trata sobre la naturaleza del organismo de estudio; los albores en la captación y desarrollo de la infraestructura hidráulica desde la época de los Tenochcas, el siglo independiente, la época Post-Revolucionaria, la creación de la Comisión de Aguas del Valle de México y las actividades de ésta, el marco legal donde se apoya y en el cual se rigen sus actividades.

CAPITULO II.- Se refiere al estudio de la organización en - -

af, en el cual se habla de los objetivos y funciones de las - unidades administrativas que la integran; desde la Vocalía - Ejecutiva hasta las Jefaturas de Departamento en que se ubi-- can en las Direcciones Generales.

Posteriormente se habla lo relacionado a -- la función financiera de la Comisión en donde se involucran a las dos áreas que manejan tanto la cuestión de Programas y - por otro lado las finanzas en las que posteriormente se englo-- ban sus funciones y su relación.

CAPITULO III.- En éste se habla propiamente de la planeación\_ financiera tomando como puntos de apoyo: Los Presupuestos, el Proceso de Programación-Presupuestación, las Leyes, Reglamen-- tos y Disposiciones para adquirir bienes y servicios, El Pro-- grama Anual de Adquisiciones y la estrecha relación de éste - con el presupuesto.

CAPITULO IV.- Es referente a la organización, trata lo rela-- cionado a las funciones del Departamento de Tesorería; el pa-- pel importante que juega la Información Financiera para la to-- ma de decisiones.

Por otro lado se detalla la ministración de fondos y la autorización y radicación de pago. Como último -- punto se habla del Sistema de Compensación de Adeudos, sus ob-- jetivos y marco legal.

CAPITULO V.- Como punto final se menciona el Control de los - Recursos Financieros, su concepto y vigilancia en la implemen-- tación de las políticas financieras. Asimismo se trata el Con-- trol Presupuestal, la Afectación Presupuestaria y su oficio -  
.....

de autorización, como punto final se desarrolla lo referente a las transferencias y claves regularizables por este concepto.

La iniciativa de esta investigación se basa por un lado a la falta de material en esta área de la Administración y por el otro a que se requiere en la actualidad de un mejor manejo del dinero debido a su escasez. Además, mis intereses y expectativas personales se desarrollan en el campo de las finanzas que cada vez necesita de gente mejor preparada.

La metodología de investigación utilizada en este estudio es mixta, ya que tuve acceso a bibliografía referente a la naturaleza del organismo tratado y la normatividad y manejo de los recursos financieros y que se enriqueció con las múltiples entrevistas que sostuve con funcionarios públicos especializados en la materia. La esencia de este trabajo pretende dar una aportación a este campo de conocimiento en la carrera de Licenciado en Administración y sobre todo un beneficio a la sociedad a la cual servimos.

## CAPITULO I

## NATURALEZA DEL ORGANISMO DESCONCENTRADO

## 1.0 ANTECEDENTES.

- a) EL PASADO REMOTO.
- b) PRIMER SIGLO INDEPENDINTE.
- c) OBRAS.

## 1.1 EL PLAN DE ACCION INMEDIATA.

## 1.2 MARCO LEGAL.

## C A P I T U L O I

## NATURALEZA DEL ORGANISMO DESCONCENTRADO

En este capítulo hago referencia a los -- hechos más relevantes que repercutieron tanto en la conduc--- ción y suministro de agua así como en la modernización de la\_ infraestructura hidráulica. Es importante hacer mención de -- ello, ya que se debe seguir de cerca cómo en los tiempos anti\_ güos se atendían las necesidades de agua, y que éstas mismas\_ orillaron, por un lado, a depurar los métodos debido a una ma\_ yor demanda; por el otro, a proyectar posibles fuentes de - - abastecimiento creando una relación que con el tiempo se tor- naría más compleja.

En esta parte detallaré desde el pasado re- moto: época precolombina, el siglo independiente, obras post- revolucionarias, la creación de la Comisión de Aguas del Va-- lle de México y por último el Plan de Acción Inmediata.

Por último se maneja todo el marco legal de donde emanan las normas a que deben someterse las entidades - de la Administración Pública Federal.

## 1.0 ANTECEDENTES

## a) EL PASADO REMOTO

" Para satisfacer las necesidades alimenta-  
.....

rias, disminuir el peligro de inundaciones y atender las demandas de agua potable, los Tenochcas realizaron ingeniosas obras hidráulicas. Con las Chinampas ampliaron las tierras de cultivo; con los albardones se manejaron los caudales de avenidas que llegaban y los niveles de éstos, separando, al mismo tiempo, las aguas dulces de las salobres, y mediante acueductos de madera ó de argamasa, condujeron el agua de los manantiales a las zonas más pobladas para satisfacer la sed de los habitantes.

La primera obra importante realizada en el Valle para el abastecimiento de agua durante la época Colonial, fué la reconstrucción del acueducto de Chapultepec. En 1553, ante la escasez de agua en la parte norte de la Ciudad, se ordenó la construcción del acueducto Azcapotzalco-Tlatelolco, que captaba el agua de los manantiales de Xancopinca.

Entre 1575 y 1582 se construyó el acueducto de Belén, que conducía agua de Chapultepec a lo largo de la Calzada de San Pablo (actualmente Avenida Chapulpetec) y terminaba en el pueblo de la Verónica, que corría por lo que hoy es la Avenida Melchor Ocampo, hasta la Pila de la Tlaxpana en la Calzada de México-Tacuba, para de ahí descender hasta la Pila de la Mariscalá, frente al actual Palacio de Bellas Artes.

A mediados del Siglo XVIII se construyó el Acueducto de Guadalupe, que abasteció a la zona del Tepeyac,

al Norte de la Capital. Para aumentar el abastecimiento, a -- finales del siglo XVIII se captaron los manantiales del De--- bierto de los Leones, cuyas aguas se condujeron hasta entron- car con los acueductos de Chapultepec y la Verónica, aprove-- chando la capacidad disponible de estas obras.

#### b) PRIMER SIGLO INDEPENDIENTE (1821-1910)

A principios del México Independiente, la - escasez de recursos no permitió la construcción de nuevas - - obras de captación y conducción. Sin embargo, se mejoró la - distribución del agua construyendo nuevas pilas. En 1874 se - inició en México la perforación de pozos a cielo abierto; es- te método se popularizó rápidamente por su economía. A fina-- les del siglo XIX había ya más de mil pozos perforados en la\_ Ciudad de México.

Como la población aumentaba rápidamente y\_\_ había que incrementar el abastecimiento de agua, en 1899 el - Ayuntamiento de la Ciudad de México encargó al Ingeniero Ma-- nuel Marroquín y Rivera realizara un estudio de posibles fuentes de abastecimiento. En 1901 presentó su proyecto de abastecimiento y distribución de Aguas Potables para la Ciudad de - México, donde proponía el empleo de los Manantiales de Xochi- milco.

Entre 1905 y 1908 se construyó el acueducto de Xochimilco que consistía en captar 2,100 litros por segun- do de los manantiales la Noria, Nativitas, Santa Cruz, y San\_

.....

Luis, por medio de dos bombas eléctricas instaladas en cada uno.

Una vez captada, el agua se bombeaba por un acueducto de 26 kilómetros de longitud hasta la planta de bombas de la Condesa, que contaba con cuatro bombas centrífugas de 850 litros cada una, elevándose desde ahí hasta los cuatro tanques de regularización y distribución del Molino del Rey, cuya capacidad se diseñó para 50 metros cúbicos cada uno.

Todavía en 1908, cuando el acueducto de Xochimilco inició su operación, llegaba a la Condesa agua de -- Chapultepec; no fué sino hasta 1912 cuando se suspendió la explotación de estos manantiales.

#### c) OBRAS.

Al lograrse la pacificación del País y para satisfacer la demanda de la cada día creciente población del Area Metropolitana, se construyeron obras adicionales de captación, conducción y bombeo en el acueducto de Xochimilco, así como otros sistemas menores y pozos conectados directamente a la red.

En la década de los veintes, el Ingeniero Roberto Gayol, al verificar el nivel de las compuertas de San Lázaro punto de partida del gran canal, descubrió que la Ciudad de México se hundía. Ya no se debería extraer más agua del acuífero; había que pensar en otras fuentes fuera del Valle de México. La idea de traer agua de la Cuenca de Lerma, -  
....

concebida desde finales del siglo XIX, se convirtió en un proyecto ejecutivo en la década de los treinta y en 1941 se iniciaron las obras de este proyecto. Para conducir el agua captada, por medio de pozos en la Cuenca del Rio de Lerma, se construyó un acueducto y el túnel Atarasquillo-Dos Rios de 15 kilometros de largo que atraviesa la Sierra de las Cruces, la cual divide las Cuencas del Lerma y del Valle de México.

Hacia 1950, la dotación de agua potable al Distrito Federal, era teóricamente aceptable; sin embargo el crecimiento demográfico continuaba y el número de pozos dentro del Valle de México seguía creciendo. Ya para este tiempo la Ciudad se hundía a un ritmo de 50 cm. por año, lo cual ocasionó fracturas en las cimentaciones de los edificios, en las banquetas y en sistema de desagüe.

Ante este panorama, en 1951 el Ejecutivo Federal por Decreto Presidencial, creó la Comisión Hidrológica de la Cuenca del Valle de México, que tenía entre sus objetivos: cuantificar los factores que intervienen en el ciclo hidrológico; diseñar un programa general aplicable a los diversos usos de las aguas disponibles en la Cuenca propia, tanto superficiales como subterráneas y negras; determinar los recursos hidrológicos de la Cuenca del Valle, tomando en consideración los caudales de agua que puedan traerse de otras Cuencas y las extracciones necesarias ó factibles del Valle de México y planear las obras necesarias para el más eficaz aprovechamiento de las aguas de la Cuenca, ya sea dentro de ella misma ó bien fuera de ella, mediante extracciones contro

ladas. Esta Comisión dependía de la entonces Secretaría de Recursos Hidráulicos.

El crecimiento demográfico del Area Metropolitana rebasó todas las proyecciones posibles. De 1.6 millones de habitantes que tenía la Ciudad de México en 1930, había llegado a 8.5 en 1970. Adicionalmente a las obras ya mencionadas se construyó la segunda etapa de las obras del Lerma, así como el sistema Chiconautla y otros sistemas, todos ellos basados en la extracción de agua por medio de pozos.

A principios de 1972 el problema del abastecimiento de agua era crítico. El Area Metropolitana del Valle de México ya no se limitaba en el Distrito Federal; había que considerar a los Municipios de Huixquilucan, Naucalpan, Tlalnepantla, Atizapán, Cuautitlán Izcalli, Tultitlán, Coacalco, Ecatepec, Ciudad Netzahualcóyotl, Los Reyes la Paz y Chimalhuacán, pertenecientes al Estado de México, pero formando un todo conurbado con la Ciudad de México. Las soluciones basadas en perforación de pozos locales para el Distrito Federal y para cada uno de estos Municipios, no eran ya aceptables por los hundimientos que provocarían. El problema rebasaba a las Entidades Federativas. Había que pensar en soluciones de carácter Federal.

Ante esta situación, el Gobierno Federal -- constituyó, por Decreto Presidencial del 17 de agosto de 1972 la Comisión de Aguas del Valle de México, dependiente de la -- entonces y ahora Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, la nueva Comisión absorbió a la Comisión Hidrológica -

de la Cuenca del Valle de México. Esta puso en marcha en base a los proyectos heredados por la Comisión fusionada, una serie de acciones para solucionar el problema." (5)

#### 1.1 EL PLAN DE ACCION INMEDIATA.

Mientras se desarrollaban los proyectos ejecutivos que permitieran conducir agua de Cuencas vecinas al Valle de México, se resolvió el problema de abastecimiento mediante un Plan de Acción Inmediata.

Con este Plan se han logrado aprovechar los acuíferos del Valle de México en zonas alejadas al área urbana ó bien donde el subsuelo basáltico soporte las extracciones sin provocar hundimientos de consideración.

"Siguiendo los objetivos señalados en el Plan, se han construído a la fecha más de 200 pozos, 225 kiló metros de acueductos ó plantas de bombeo, una planta potabilizadora y una de tratamiento de aguas negras.

El Plan de Acción mediata está diseñada para traer agua de cuencas externas a la del Valle de México, - sus principales objetivos son:

- 1.- Satisfacer la demanda del Area Metropolitana del Valle de México hasta el año 2000, respetando los usos locales del agua, presentes y futuros, de riego y agua potable, en las cuencas de captación y exportando al Valle de México únicamente los excedentes.

2.- Reducir la sobreexplotación del acuífero del Valle de México en 10,000 litros por segundo a un ritmo de 2000 por año, y la cantidad del acuífero de la cuenca del Alto Lerma en mil litros por segundo, tan pronto como el balance de oferta y demanda de agua en el Area Metropolitana lo permitan.

3.- Coadyuvar al crecimiento industrial de las zonas de Toluca e Ixtlahuaca, dejando en estos sitios - - 300 litros por segundo cada año.

Para lograr estos objetivos, con base en -- los estudios realizados por la Comisión Hidrológica de la -- Cuenca del Valle de México y en los de la Comisión del Plan -- Nacional Hidráulico, se encontró que las cuencas más viables -- para abastecer el Area Metropolitana eran las de los Ríos -- Cutzamala, Tecolutla y Amacuzac.

Actualmente se encuentra en operación el Sistema Cutzamala, cuyo abastecimiento lo obtiene de la Presa Villa Victoria y de la Presa Valle de Bravo en su primera y segunda etapa respectivamente.

Así también, se encuentra en proyecto la -- tercera etapa de este Sistema que consiste en la captación de agua por las presas Chilesdo y Colorines." (6)

## 1.2 MARCO LEGAL

Es oportuno hacer notar la preocupación que en nuestra historia reciente ha tenido el agua y de su legis-

lación en el México moderno que se refleja desde la Constitución que nos rige y que pretende hacerse eco de una demanda y justicia social, evitando que el elemento se vuelva motivo de presión ó de discriminación a favor de alguien. Esto dentro de una propiedad original del estado y de todos los recursos de agua y tierras comprendidas dentro del Territorio Nacional precisadas en el artículo 27 Constitucional, y que indican -- además:

1.- De los ordenamientos que se desprenden de la Constitución y que dan sentido completo a una idea de justicia y equidad además de crear la función del estado, esta regulación de aprovechamiento de los recursos hidráulicos mediante concesiones otorgadas por el Ejecutivo Federal y limita el alumbramiento de aguas del subsuelo cuando así lo exija el interés público.

2.- Las precisiones anotadas ya vislumbra la solución administrativa de hecho adoptada por el Gobierno Federal para enfrentar el problema del agua en el Valle de México; más sin embargo es necesario reponerla para mayor precisión.

La Revolución Mexicana creó una conciencia sobre la propiedad nacional de los recursos naturales, así como de la necesidad de hacer una equitativa distribución de la riqueza pública y cuidar de su conservación.

La Constitución de 1917, en su artículo 27 establece que la propiedad de las tierras y aguas comprendidas dentro de los límites del Territorio Nacional, correspon-

de originalmente de la Nación.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, establece las bases de organización de la Administración Pública Federal, Centralizada y Paraestatal (artículo 1).

En el Título segundo de ésta Ley y que se refiere a la Administración Pública Centralizada, nos dice:

#### C A P I T U L O 1

"De las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos.

Art. 17.- Para la más eficaz atención y eficiente despacho de los asuntos de su competencia, las Secretaría de Estado y los Departamentos Administrativos, podrán contar con Organos Administrativos Desconcentrados que les estarán jerárquicamente subordinados y tendrán facultades específicas para resolver sobre la materia y dentro del ámbito territorial que se determine en cada caso, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.

Art. 20.- Las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos, establecerán sus correspondientes servicios de apoyo administrativo en materia de planeación, programación, presupuesto, informática y estadística, -

recursos humanos, recursos materiales, contabilidad, fiscalización, archivos y los demás que sean necesarios, en los términos que fije el Ejecutivo Federal." (7)

Dentro de la Ley Federal de Aguas, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 11 de enero de -- 1972, en el Título Primero que se refiere a las disposiciones generales se encuentra lo siguiente:

CAPITULO 1.- OBJETO DE LA LEY.

"Art. 1.- A fin de realizar una distribu--- ción equitativa de los recursos hidráulicos y cuidar de su -- conservación, la presente Ley reglamenta las disposiciones en materia de aguas de los párrafos quinto y sexto del Artículo\_ 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexica-- nos, y tiene por objeto regular la explotación, uso y aprove-- chamiento de las aguas propiedad de la Nación, incluidas aque\_ llas que del subsuelo libremente alumbradas mediante obras ar\_ tificiales, para que se reglamente su extracción, utilización y veda, conforme lo exija el interés público.

Art. 2.- Se declara de utilidad pública:

II.- Los estudios y trabajos necesarios para la formulación\_ de los proyectos de obras hidráulicas.

IV.- Las obras de infiltración para conservar y reabastecer -  
mantos acuíferos.

V .- La derivación de las aguas de una cuenca ó región hidro-  
gráfica a otras.

IX.- La protección, mejoramiento y conservación de cuencas, -  
causes, vasos, y acuíferos.

X .- La explotación, uso ó aprovechamiento de las aguas de --  
los vasos de almacenamiento y demás depósitos de propie-  
dad Nacional que se formen por cualquier causa.

Art. 7.- Se declara de interés público el -  
control de la extracción y utilización de las aguas del sub--  
suelo, inclusive de las libremente alumbradas, conforme lo dis-  
pongan los reglamentos que al efecto dicte el Ejecutivo Fede-  
ral y las normas relativas a zonas vedadas.

#### C A P I T U L O III.- DE LA APLICACION DE LA LEY.

Art. 16 .- Compete al Ejecutivo Federal:

III.- Reglamentar las extracciones de las aguas y decretar --  
las zonas de veda a que se refiere el Artículo 7.

- V.- Fijar las cantidades que deban recuperarse por las inversiones del Gobierno Federal, en la constitución de obras hidráulicas y los plazos de amortización, conforme a la legislación Fiscal aplicable.

Art. 17.- Son atribuciones de la Secretaría

- I.- Planear, regular y controlar la explotación, uso y aprovechamiento de las aguas nacionales y promover programas y medidas para su uso eficiente, en los términos de esta Ley, sin perjuicio de las atribuciones de otras dependencias.
- IV.- Otorgar las asignaciones, concesiones o permisos para explotación, uso o aprovechamiento de las aguas nacionales y en su caso proveer las vedas para el buen funcionamiento de las obras.
- V.- Administrar, controlar y reglamentar el aprovechamiento de las cuencas hidrográficas, causes, vasos, manantiales y aguas propiedad de la nación; excepto las que son competencia de la Secretaría de Marina.
- XI.- Planear, proyectar, ejecutar y operar las obras de abastecimiento y alojamiento de agua en bloque cuando se localicen en dos ó más entidades federativas. Tengan usos

múltiples o así convengan, pudiendo provenir los fondos total ó parcialmente de la Federación, Estado o Ayuntamiento.

C A P I T U L O II.- DE LOS ABASTECIMIENTOS DE AGUA POTABLE Y DE ALCANTARILLADO.

Art. 30.- A la Secretaría corresponde estudiar, programar, proyectar, construir, operar, conservar y administrar las obras de captación y conducción de agua en bloque, y tratamiento o potabilización cuando así convenga, con los usuarios o sistemas usuarios hasta los sitios de entrega a centros de población, industriales y de recreación y alojamiento desde los sitios de descarga de los mismos cuando :

I.- Se localicen, suministren agua ó den servicio en más de una entidad federativa, y

II.- Se tengan usos múltiples del agua.

Art. 34.- Los convenios que celebren el Ejecutivo Federal para entrega de agua en bloque a los sistemas usuarios ó usuarios deberán contener:

VI.- Las características generales de los organismos encargados de administrar, operar y conservar las obras para el abastecimiento de agua en bloque." (8)

Por último tenemos el Reglamento Interno de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos y de éste sólo hablaré del ámbito de competencia y organización.

"Art. 1.- La Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos como dependencia del Poder Ejecutivo Federal, tiene a su cargo el despacho de los asuntos que expresamente le encomiendan la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, así como otras Leyes, Reglamentos, Decretos, - Acuerdos y Ordenes del Presidente de la República.

Art. 2.- Para el estudio, planeación y desempeño de las atribuciones que le competen, la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, contará con:

Secretaría del Ramo

Oficialía Mayor

Contraloría Interna

Coordinación General de Servicios de Apoyo a la Producción

Direcciones Generales

Organismos Administrativos Desconcentrados.

#### C A P I T U L O VIII.- DE LAS ATRIBUCIONES DE LOS ORGANOS ADMINISTRATIVOS DESCONCENTRADOS.

Art. 24.- Para la eficaz atención y despa--

....

cho de los asuntos de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, ésta podrá contar con órganos administrativos -- desconcentrados que le están jerárquicamente subordinados y -- con las facultades específicas para resolver sobre aquélla -- materia que se determine en cada una de conformidad con el -- instrumento legal respectivo, publicado en el Diario Oficial\_ de la Federación.

De conformidad con las disposiciones relativas, la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos podrá confirmar, modificar, revocar, nulificar y reglamentar en su caso, las resoluciones del órgano administrativo desconcentrado." (9)

**C A P I T U L O   I I**

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**2.0 ESTRUCTURA ORGANICA.**

**2.1 ESTRUCTURA FINANCIERA (FUNCION FINANCIERA)**

## C A P I T U L O II

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

## 2.0 ESTRUCTURA ORGANICA.

" La palabra organización viene del griego - "Organon", que significa: INSTRUMENTO.

Pero quizás ilustre mejor el significado de éste concepto, el uso que en nuestra lengua se da a la palabra "ORGANISMO".

Esto implica necesariamente:

1.- Partes y funciones diversas: Ningún organismo tiene partes iguales, ni de igual funcionamiento.

2) Unidad Funcional: Esas partes diversas, con todo, tienen un fin común e idéntico.

3.- Coordinación: Precisamente para lograr ese fin, cada una pone una acción distinta, pero complementaria a las demás; obra en vista del fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teleología específica." (10)

Por lo tanto, con fundamento en lo anterior podemos definir que: La organización es el arreglo de las funciones que estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a -

.....

las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas. (11)

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

- 1.- Que se tengan objetivos ciertos y precisos.
- 2.- Que exista un concepto claro de los deberes y actividades que deba realizar
- 3.- Que haya un entendimiento del área de autoridad de cada persona de tal forma que cada quién sepa qué puede hacer para obtener los resultados desados. Además para hacerlos completamente operantes, debe establecerse cómo y dónde obtener la información básica a la que pueda recurrir.

Así una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos quién debe realizar determinada función y quién es responsable por determinados resultados. En esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la impresión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleje y promueva los objetivos de la empresa.

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. En la mayor parte de los casos, esta concepción puede ser más productiva ó menos costosa si se dispone de una estructura orgánica en la que rijan los...

principios considerados en la etapa de organización del proceso administrativo.

La Comisión de Aguas del Valle de México, - esta estructurada orgánicamente por seis unidades administrativas. Encabezando estas se encuentran dos órganos rectores - que supervisan la Dirección de las unidades mencionadas. A fin de profundizar más en lo antes descrito, voy a explicar - los objetivos de cada área a modo de entender la esencia del Organismo que estoy estudiando:

"Primeramente se encuentra la Vocalía Ejecutiva y cuyo objeto es planear, organizar, dirigir, controlar e instrumentar el trabajo de las unidades técnicas y administrativas de la Comisión, para asegurar el abastecimiento oportuno de agua a las poblaciones del Valle de México y en especial al Area Metropolitana. Esta unidad cuenta con una área de asesoramiento técnico a nivel Staff y se encarga de aconsejar a las Vocalías para el tratamiento y solución de problemas específicos.

Seguida de esta se encuentra la Vocalía Secretarial, encargándose de coadyuvar el cumplimiento de los objetivos de la Comisión, atendiente especialmente los aspectos de programación, coordinación, supervisión y administrativas de las unidades a su cargo. Para poder cumplir con las funciones encomendadas la Vocalía Secretarial cuenta con tres áreas Staff y son:

.....

1.- Dirección de Asuntos Jurídicos.- Representar legalmente a la Comisión, interviniendo y dirigiendo - los asuntos jurídicos-administrativos y de controversia, realizando las gestaciones procedentes e interpretando y aplicando adecuadamente los ordenamientos legales vigentes.

2.- Dirección de Auditoría Interna.- Promover y vigilar que se cumpla con las leyes, decretos, acuerdos presidenciales, instructivos, manuales de organización y demás disposiciones que regulen el manejo de los recursos materiales y financieros de la Comisión.

3.- Dirección de Tenencia de la Tierra.- Realizar los trámites para la adquisición y posesión oportuna de los inmuebles que se requieran para la construcción de obras, mediante procedimientos legales que correspondan y el pago de las indemnizaciones que procedan.

Por abajo de estas áreas y de la Vocalía Secretarial se encuentran seis unidades administrativas que voy a mencionar a continuación con sus objetivos respectivos:

DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS Y EVALUACION:

Realizar los estudios que permitan planear en forma coordinada el aprovechamiento más eficaz de los recursos hidráulicos en la Cuenca del Valle de México y en las Cuencas vecinas susceptibles de ser utilizadas como fuentes de abastecimiento de las poblaciones del mismo, proponer las

.....

normas que permitan alcanzar tal fin e intervenir en su aplicación dentro del ámbito del organismo.

Formular los estudios que permitan definir los proyectos de las obras que habrá de construir el organismo a niveles de gran visión, prefactibilidad y viabilidad para el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

#### DIRECCION GENERAL DE PROYECTOS:

Producir a partir de los estudios de viabilidad técnica autorizados para su ejecución, los proyectos ejecutivos para la construcción de las obras de abastecimiento de agua en bloque que resulten necesarios para garantizar un suministro constante y seguro a las poblaciones urbanas y rurales y a las zonas industriales asentadas en el Valle de México, así como para las obras de beneficio social, según se acuerde por las autoridades superiores.

Verificar que los equipos de fabricación especial que se adquirieran, cumplan con las especificaciones definidas y que su instalación y prueba se efectúe de acuerdo con el proyecto ejecutivo.

#### DIRECCION GENERAL DE CONSTRUCCION:

Construir las obras correspondientes a los programas y proyectos autorizados al organismo cumpliendo con las especificaciones requeridas, en los tiempos previstos y dentro de los presupuestos aprobados.

DIRECCION GENERAL DE OPERACION:

Suministrar agua en bloque con la cantidad\_ y en los caudales que se señalen en los convenios celebrados\_ con las autoridades Estatales, Municipales, del Departamento\_ del Distrito Federal ó particulares mediante la operación óptima de obras y equipos electromecánicos que sean competencia del organismo.

DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION, ORGANIZACION Y SISTEMAS:

Integrar los programas generales del orga-- nismo a mediano y largo plazo y el presupuesto anual, trámi-- tar su autorización y vigilar su cumplimiento.

Coordinar la implantación de la reforma ad-- ministrativa dentro de la Institución, atendiendo y desarro-- llando específicamente los aspectos de métodos, procedimien-- tos, divulgación interna y externa, medidas administrativas y sistemas de información que mejoren la eficiencia y eficacia\_ del Organismo.

DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION

Administrar eficientemente los recursos - - humanos, financieros y materiales, proporcionando los servi-- cios de apoyo necesario para la consecución de los objetivos\_ del organismo." (12)

De ésta forma, es como el organismo cumple\_ con el objetivo motivo de su creación y que al no contar con\_

.....

la división del trabajo necesaria para atender en forma adecuada sus actividades, sería difícil el poder lograr dichos objetivos.

Ahora bien, una vez que he dado a conocer las metas de cada una de las unidades administrativas, quiero hacer referencia a los principios considerados en la etapa de organización del proceso administrativo ya que con ellos efectué un análisis crítico en cuanto a su aplicación.

Referente al principio de especialización, se cumple en su plenitud, ya que al diferenciar las unidades y asignarles sus objetivos, se está generando una división del trabajo y con ello mayor precisión, profundidad de conocimiento y destreza en cada uno de los elementos humanos asignados a cada función.

Se visualiza que cada órgano administrativo contempla lo dispuesto por el principio de unidad de mando, por que están establecidos para un solo jefe que mantiene la coordinación, que fija el objetivo común y dirige a todos a lograrlo. En el caso de ausencias de los titulares de cada unidad, los delegados o subordinados son los que supervisan que las funciones encomendadas se cumplan conforme a las políticas y lineamientos definidos por su jefe inmediato. De esto se puede desprender que el principio de Dirección-Control se cumple ya que el delegante conoce la forma en que actúa el delegado, que ha orientado sus acciones y corregido sus errores por lo que el delegante se maneja como el Jefe Inmediato le ha indicado.

.....

Por otro lado, tenemos que al ejercerse el principio de la Dirección-Control, el de Delegación de funciones también se practica porque las autoridades de cada órgano delegan la autoridad suficiente a sus subordinados para obtener los resultados que de ellos se esperan. En algunos casos se puede observar que los subordinados de los Jefes de Departamento, no distribuyen el trabajo al personal que tienen a su cargo, centralizando la información en una sola persona y provocando así tardanza en la resolución de problemas y mano de obra ociosa.

Por lo tanto al tener esa mano de obra ociosa la estructura de organización no es del todo efectiva, ya que al no contar con la contribución de esos individuos se arriesga la obtención de los objetivos, es decir, el principio de unidad del objetivo no se cumple del todo. Refiriéndome a la mano de obra ociosa, ó recursos no utilizados, esto provoca un costo. Dicho costo se refiere a los sueldos que devenga ese personal por no trabajar y que entorpecen la realización de las metas. Esto provoca que la efectividad disminuya; por lo tanto el principio de eficiencia no se hace patente.

Por lo que respecta al principio de responsabilidad absoluta, este se maneja en su totalidad porque el subordinado tiene por sus actuaciones responsabilidad absoluta ante su superior. Asimismo, el superior es responsable de las actividades de sus subordinados dentro de la organización.

Con esto, puedo afirmar que si una organiza  
 .....

ción aplica debidamente los principios antes citados, se puede garantizar que el logro de objetivos y su toma de decisiones serán satisfactorios.

## 2.1 ESTRUCTURA FINANCIERA (FUNCION FINANCIERA)

" Es lógico que la administración de un organismo como la de cualquier otra entidad pública o privada, tenga que utilizar medios personales, materiales y jurídicos para lograr el cumplimiento de sus fines en la que resulta - que uno de los sectores más importantes de la actividad administrativa está constituido precisamente por la gestión de intereses económicos.

Esa actividad, que tiene una importancia - primordial, nos sirve para administrar el patrimonio, para de terminar y captar los recursos, para conservarlos, destinarlos o invertirlos. De esto se puede definir que la actividad financiera consiste en la obtención de los recursos monetarios necesarios para ser destinados a la satisfacción de las necesidades y en general a la realización de sus propios fines." (13)

La actividad financiera conoce tres momentos fundamentales:

.....

A).- El de la obtención de ingresos que en este caso puede ser varios conceptos:

- 1.- RECURSOS PRESUPUESTALES.- Se obtienen por parte del Estado;
- 2.- RECURSOS PROPIOS.- Son los que se generan por un bien o servicio;
- 3.- RECURSOS EXTERNOS.- Provenientes de préstamos de bancos internacionales (Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento y Fondo Monetario Internacional entre otros).
- 4.- INGRESOS POR COOPERACION.- Aportaciones de Particulares.

B).- La gestión o manejo de los recursos obtenidos y la administración y explotación de sus propios bienes patrimoniales de carácter permanente, y

C).- La realización de un gran conjunto de erogaciones para el sostenimiento de las funciones públicas."

(14)

Estos aspectos de la actividad financiera - que he mencionado, tienen un campo de aplicación general y para aprovecharlos al máximo, de igual forma se debe contar con una estructura orgánica y financiera adecuada que le permitan manejar con eficacia y/o eficiencia los recursos mediante técnicas para optimizarlas.

La Comisión de Aguas del Valle de México - cuenta con dos áreas que son la de Programas y Finanzas pertenecientes a la Dirección General de Programación, Organización y Sistemas y a la Dirección General de Administración - respectivamente. Estas le permiten manejar todo lo relacionado a los programas generales y con ello, la tramitación de los recursos financieros necesarios mientras que la segunda - lleva a cabo la labor financiera propiamente dicho.

" La Dirección de Programas, tiene como objetivo el de integrar y mantener actualizado el programa general del organismo a corto, mediano y largo plazos, producir - información sobre su avance y logros y coordinar los trámites para la autorización de los recursos financieros necesarios - para su cumplimiento. Las funciones que debe cumplir son las siguientes:

- Coordinar y apoyar a las unidades del organismo para la integración y actualización del programa general a corto, mediano y largo plazo;
- Coordinar los trámites para lograr la autorización de los recursos financieros requeridos para el cumplimiento del programa anual;
- Definir los sistemas de información necesarios para el seguimiento del programa y vigilar su correcta aplicación;
- Tramitar las modificaciones al programa propuestas por las unidades del organismo y actualizar el programa cuando aquellas sean aprobadas;

....

- Coordinar la tramitación de créditos con organismos financieros internacionales de desarrollo y la correcta aplicación de las condiciones contratadas;
- Integrar y producir la información sobre avances, inversiones, ejercicios, fechas de entrega, caudales, etc., que soliciten al organismo los Gobiernos de Entidades Federativas la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, los Organismos Financieros Internacionales de Desarrollo u otras entidades;
- Producir el informe anual de labores, y
- Coordinar la producción de la información para mantener actualizado el resumen de datos básicos de los estudios, proyectos y obras en construcción y en operación del organismo conteniendo su descripción, objetivo, costo y además características principales." (15)

Por otro lado, tenemos a la Dirección de Finanzas cuyo objetivo es el de administrar eficazmente los recursos financieros del organismo, vigilando el cumplimiento de las disposiciones fiscales y administrativas correspondientes. Las funciones que lleva a cabo para cumplir con ese fin son las siguientes conforme al Manual de Organización:

- Participar en la integración del presupuesto anual;
- Integrar el presupuesto anual del programa de administración;

- Vigilar y controlar el ejercicio del presupuesto y formular informes especiales que se requieran;
- Mantener actualizado el catálogo contable;
- Enviar a la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos la cuenta mensual de las operaciones registradas en la contabilidad;
- Formular y presentar las declaraciones que requieran las diferentes dependencias gubernamentales;
- Tramitar y resolver los asuntos de los pagos por compromisos del organismo;
- Controlar los recursos financieros de los programas de inversión autorizados;
- Tramitar la captación de los recursos financieros autorizados al organismo en coordinación con la Dirección de programas;
- Custodiar los valores y garantías a favor del organismo, así como la documentación relativa a sus activos, y
- Analizar la situación de los proveedores y contratistas y proponer acciones consecuentes.

Ahora bien, si estas unidades administrativas manejan lo referente a los programas, la obtención de recursos y la aplicación de los mismos, es importante hacer - -

notar que también son las responsables del máximo aprovechamiento del presupuesto ya que deberán cubrir lo más posible - respecto a los estudios, proyectos y obras de construcción y captación procurando minimizar su costo.

Cómo se pretende lograr esto?, por medio de la detección de necesidades; llevar a cabo los estudios socio-técnicos y la cuantificación de los mismos; aplicar la normatividad vigente y conjuntarlo en un proceso de planeación para conocer la factibilidad y posibilidades de logro tal como se comprobará en los siguientes capítulos.

## C A P I T U L O   I I I

## SISTEMA DE PLANEACION Y ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS

## 3.0 PRESUPUESTOS.

## 3.1 PROCESO DE PROGRAMACION-PRESUPUESTACION.

## 3.2 LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y PRESTACION DE SERVICIOS RELACIONADOS CON BIENES MUEBLES.

## 3.3 REGLAMENTO DE LA LEY.

## 3.4 INTEGRACION Y FUNCIONAMIENTO DE LOS COMITES DE ARRENDAMIENTO, ADQUISICIONES Y SERVICIOS.

## 3.5 PROGRAMA ANUAL DE ADQUISICIONES.

## C A P I T U L O   I I I

## SISTEMA DE PLANEACION Y ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS

" Muchas de las unidades que el Gobierno ad ministra, producen y/o venden bienes y/o servicios que no son atractivos para el sector privado: sea por su bajo índice de rentabilidad o por su alto riesgo; pero que al ser necesarios para la sociedad, deben permanecer en existencia continúa, - ejemplo: la industria del azúcar, el maíz, el transporte colectivo metropolitano (metro), etc.

El papel del Estado como administrador de - empresas gubernamentales, se basa principalmente en la fabricación de bienes y/o servicios para la comunidad, o que son - de interés nacional y que por lo tanto, deben ser controlados por los habitantes de la misma. Lo anterior obliga muchas veces al Estado a renunciar a la obtención de utilidades en sus actividades, ya que al mantener los precios de los productos - o servicios que éstas producen o expenden, por debajo del - real, la orillan a operar constantemente con números rojos, - con el fin de mantener el nivel de vida de los ciudadanos y - con ésto la estabilidad social.

Para que el Gobierno pueda cumplir con su - objetivo social, necesita apoyarse en planes que le permitan - alcanzarlo por lo que el plan se considerará como el conjunto de medidas empresariales o gubernamentales tomadas para orga-

nizar y dirigir la actividad económica.

De acuerdo a lo antes dicho, se puede des--prender que la planeación de los recursos financieros consiste en definir y agrupar las acciones que tendrá que seguir su administración para alcanzar los objetivos propuestos. Dicho\_ de otro modo, es el plan de acción de los recursos que se ten--drá que llevar a cabo para garantizar el normal desarrollo de las operaciones financieras de una organización, procurándola de los recursos monetarios necesarios para su natural desen--volvimiento." (16)

En la Comisión de Aguas del Valle de México la planeación de los recursos financieros es importante cuando se dan a conocer los programas presupuestales aprobados, ya que de ahí se tienen que definir las fuentes que suministra--rán los recursos; en segundo término, ya analizados dichos --programas, se deberá dar a conocer la programación de egresos para hacer frente a los compromisos contraídos por las opera--ciones propias del organismo.

Los objetivos de la organización son deter--minados por la administración y se traza un curso de acción - para lograr los objetivos corporativos; esto implica qué - - hacer, cuándo hacerlo y cómo hacerlo. Por lo tanto las funcio--nes de la planeación corporativa y de la planeación de opera--ciones deben ser tomadas en cuenta en un detalle considerable (17)

Para que se dé una planeación efectiva, de--

ben considerarse todos los niveles jerárquicos del organismo, para que con esto no se centralice la responsabilidad en una máxima autoridad sino que se incluyan dentro de ella a todos los individuos y unidades administrativas capaces para determinar los planes que beneficien a la sociedad y a la institución.

### 3.0 PRESUPUESTOS

Toda empresa que desea obtener el mayor rendimiento sobre sus operaciones, debe someterse a las más estrictas medidas de control que den por resultado en su aplicación, una mayor productividad de sus inversiones en combinación de sus elementos de fuerza de trabajo y capitales propios y ajenos que se involucren en sus actividades cotidianas.

Lo anterior trae como consecuencia el estudio de los presupuestos, que se aplicarán según las necesidades de cada una de las empresas.

Se entiende por presupuesto a la estimación programada en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado. Gubernamentalmente se define como la estimación financiera anticipada, generalmente anual, de los egresos e ingresos del gobierno necesarios para cumplir con los propósitos de un programa determinado. Asimismo constituye el instrumento operativo básico para la ejecución de las decisio-

nes de política económica y de planeación. En México, el presupuesto refleja los egresos del Gobierno Federal, ya que los ingresos están tipificados en la Ley de Ingresos de la Federación. (18)

Los objetivos del presupuesto son de planeación, organización, coordinación, dirección y control como a continuación se aprecia:

1.- DE PLANEACION: Es el conocimiento del camino a seguir con unificación y sistematización de actividades por medio de las cuales se establecen los objetivos de la empresa para alcanzarlos.

El presupuesto en sí, es un plan esencialmente numérico que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo, pero desde luego que la obtención de resultados razonablemente correctos, dependerá de la información estadística que se posea en el momento de efectuar la estimación, ya que además de los datos históricos, es necesario enterarse de todo aquello que se procura realizar y que afecte de algún modo lo que se planea.

2.- DE ORGANIZACION: La organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una entidad con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Habiendo establecido los objetivos generales de la estructura de la organización y que se han definido las divisiones de trabajo, se podrán elaborar presupuestos - tanto unidades administrativas existan.

3.- DE COORDINACION: Coordinación significa el desarrollo y - mantenimiento armonioso de las actividades de la Entidad.

La influencia coordinadora de los presupuestos constituye una ayuda valiosa para lograr el equilibrio ya que para la elaboración del presupuesto de un organismo, es - necesario basarse o auxiliarse en los presupuestos históricos de tal forma que se crea una dependencia entre ellos.

4.- DE DIRECCION: En términos generales, Dirección es la función ejecutiva para guiar e inspeccionar a los subordinados - de acuerdo a lo planeado.

El presupuesto es una herramienta de enorme utilidad para la toma de decisiones, políticas a seguir, etc.

5.-DE CONTROL: Control es la acción por medio de la cual se - aprecia si los planes y objetivos se están cumpliendo.

La acción controladora del presupuesto se establece al hacer la comparación entre éste y los resultados obtenidos, lo cual conduce a la determinación de las variaciones ocurridas; si bien la simple variación determinada no es una solución, será necesario analizarlas con el fin de to-

mar las medidas convenientes para corregir las deficiencias existentes.

### 3.1 PROCESO DE PROGRAMACION-PRESUPUESTACION

Dentro de la Comisión de Aguas del Valle de México, la elaboración de los presupuestos de cada una de las unidades administrativas se presentan ante la Dirección General de Programación, Organización y Sistemas para verificar - que esten de acuerdo con el resumen de datos de los estudios, proyectos, obras en construcción y en operación del organismo así como su descripción, objetivo, costo y demás características principales.

La mecánica que se sigue para la elaboración del presupuesto no es tan sencilla como se menciona en el párrafo que antecede, sino que de ella se desprende un seguimiento que permita adecuar y optimizar los recursos que se necesitarán para cubrir los gastos y las inversiones necesarias. Dicho seguimiento es el proceso de programación-presupuestación que se define como: las etapas interrelacionadas - donde se aclaran los objetivos y metas así como los recursos que se requieren para alcanzarlos. Constituye la estrategia de acción de corto plazo que la Secretaría de Programación y Presupuesto utiliza para definir competencias, responsabilidades y actividades a realizar tanto por las Entidades como por los sectores en la formulación del proyecto de presupuesto de egresos de la Federación. (19)

" Primeramente se formula un presupuesto - preliminar que es la estimación mediante la cual se definen - los niveles que puede alcanzar el gasto público en cada una - de las Entidades que forman el Sector Público Federal para el ejercicio fiscal siguiente, basándose para su cálculo en el - presupuesto modificado que comprende las variaciones que - afectan al Presupuesto original autorizado durante su ejerci- cio, las cuales se sustentan en un proceso de modificaciones\_ programático-presupuestales, el gasto regularizable y las nue- vas expectativas cuya finalidad es captar la evaluación histó- rica del presupuesto de años anteriores y la proyección de - los requerimientos para el año que se presupuesta. Esto es so- licitado por la Subsecretaría de Planeación.

Posteriormente para el proceso interno de - programación-presupuestación, se elabora una propuesta o ante- proyecto de presupuesto considerando los lineamientos de la - Subsecretaría de infraestructura hidráulica. En esta etapa, - las unidades del organismo participan enviando sus requeri- mientos para la integración de la propuesta atendiendo priori- tariamente los compromisos previamente adquiridos, adicionado si es necesario, las obras requeridas para el cumplimiento de las metas planteadas. De antemano hay que considerar la capa- cidad de ejecución del organismo y la importancia de las - obras a realizar para dar cumplimiento al programa de abaste- cimiento que requiere la zona Metropolitana de la Ciudad de - México.

La información anterior, se presenta ante la Subsecretaría de Planeación la que con base en la estrategia del gasto se determina el primer nivel al que deben sujetarse las unidades responsables. Esto se comunica a través de la Dirección General de Programación, Organización y Sistemas a las áreas respectivas para que se realicen los ajustes necesarios a sus programas de acuerdo a las prioridades y al nivel de gasto asignado.

Una vez efectuados los ajustes, la Subsecretaría de Planeación realiza el análisis de congruencia, dictaminando las propuestas y comunicando el nuevo techo financiero para la formulación e integración del proyecto del presupuesto de acuerdo a la normatividad de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

Este proyecto se elabora dando prioridad a la administración, operación de los sistemas y la conservación de caudales, y si el presupuesto lo permite, continuar los estudios y proyectos. En este se deberán incluir la programación de metas definitivas y propuestas de calendario con los requerimientos mínimos mensuales del organismo; además se realizan los comentarios respectivos, indicando los alcances y las repercusiones derivadas del nivel del gasto asignado.

Al conocer el calendario aprobado por la Subsecretaría de Planeación, si este no es el adecuado, se procede a tramitar las modificaciones que el caso requiera, con las justificaciones correspondientes de requerimientos mínimos para llevar a cabo los programas de abastecimiento de agua potable.

....

Para finalizar el proceso de programación--presupuestación, se envía la solicitud de autorización de inversión definitiva con los montos ajustados al nivel de gasto asignado para su autorización por parte de la Secretaría de Programación y Presupuesto. " (20)

Una vez terminado el complejo procedimiento para la elaboración y aprobación del presupuesto, se formulará el Programa Anual de Adquisiciones y la Calendarización de Pagos a nivel de capítulo y partida presupuestal cuya importancia se detallará más adelante.

### 3.2 LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y PRESTACION DE SERVICIOS RELACIONADOS CON BIENES MUEBLES.

"Las Secretarías de Programación y Presupuestos, Contraloría General de la Federación y la de Comercio y Fomento Industrial crean esta Ley que es de orden público e interés social y con la cual el Programa Anual de Adquisiciones se va a ver influenciado. Esta Ley tiene por objeto regular:

- I .- Las acciones relativas a la planeación, programación, presupuestación y control que, en materia de adquisiciones y arrendamientos de bienes muebles y prestación de servicios relacionados con los mismos, realicen las dependencias, y
- II.- Los actos y contratos relacionados con las materias a que se refiere la Fracción anterior que lleven a cabo y....

celebren las propias dependencias.

Las disposiciones de esta Ley rigen para los actos, pedidos y contratos que celebren las entidades paraestatales, para cuyo efecto sus órganos de gobierno emitirán de conformidad a este mismo ordenamiento las políticas que se refieren en este artículo, tomando en consideración las características, necesidades, objetivos y metas de las propias entidades.

En cuanto al contenido de este ordenamiento solo voy a mencionar algunos artículos cuya observación no se debe perder.

#### TITULO PRIMERO

##### DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 3.- Sin perjuicio de lo que esta ley establece, el gasto de las adquisiciones, los arrendamientos y los servicios se sujetará a lo previsto en la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, así como, en su caso, en los Presupuestos Anuales de Egresos de la Federación y del Departamento del Distrito Federal.

Artículo 4.- Las dependencias y entidades se abstendrán de formalizar o modificar pedidos y contratos en las materias que regula esta Ley, si no hubiere saldo disponible en su correspondiente presupuesto.

Artículo 6.- Los titulares de las Dependencias, serán responsables de que en la adopción e instrumentación de los sistemas y procedimientos que requieran para la realización de las acciones, actos y contratos que deben llevar a cabo conforme a la Ley, se observen los siguientes criterios:

- I .- Proveer a la simplificación administrativa; reducción, agilización y transparencia de los procedimientos y trámites;
- II.- Ejecutar las acciones tendientes a descentralizar las funciones que realicen, con objeto de procurar que los trámites se lleven a cabo y resuelvan en los mismos lugares en que se originen las operaciones;
- III.- Promover la efectiva delegación de facultades en servidores públicos subalternos, empleando criterios de tasas porcentuales o cualesquiera otros que se adecuen a los topes o rangos que se establezcan en dicha delegación, a efecto de garantizar mayor oportunidad en la toma de decisiones y flexibilidad en la atención de los asuntos, considerando monto, complejidad, periodicidad y vinculación con las prioridades de los mismos.
- V .- Racionalizar y simplificar las estructuras con que cuentan a efecto de utilizar los recursos estrictamente indispensables para llevar a cabo sus operaciones.

....

## TITULO SEGUNDO

De las Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios.

## CAPITULO I

De la Plancación, Programación y Presupuestación.

Artículo 12.- Las adquisiciones, arrendamientos y servicios que realicen las dependencias y entidades se sujetarán a:

- I .- Los objetivos, prioridades y políticas del Plan Nacional de Desarrollo y de los programas sectoriales, institucionales, regionales y especiales, en su caso;
- II.- Las previsiones contenidas en los programas anuales que elaboren las propias dependencias y entidades para la ejecución del Plan y los programas a que se refiere la fracción anterior.

Artículo 13.- Las dependencias y entidades realizarán la planeación de sus adquisiciones, arrendamientos y servicios, y formularán los programas respectivos, considerando:

- I .- Las acciones previas, durante y posteriores a la realización de dichas operaciones; los objetivos y metas a corto y mediano plazo, así como las unidades encargadas de su instrumentación.

- II .- La existencia en cantidad y normas de calidad de los bienes y sus correspondientes plazos estimados de suministro; los avances tecnológicos en función de su naturaleza, y los servicios que satisfagan los requerimientos de las propias dependencias y entidades;
- III.- Los planos, proyectos, normas de calidad, especificaciones y programas de ejecución, cuando se trate de adquisiciones de bienes para obras públicas;
- IV .- Los requerimientos de los programas de conservación, mantenimiento y ampliación de la capacidad de los servicios públicos.

Artículo 14.- En la presupuestación de sus adquisiciones, arrendamientos y servicios, las dependencias y entidades deberán estimar y proyectar los recursos correspondientes a sus programas sustantivos, de apoyo administrativo y de inversiones, así como aquellos relativos a la adquisición de bienes para su posterior comercialización, incluyendo aquellos que habrán de sujetarse a procesos productivos.

Las entidades remitirán sus programas y presupuestos de adquisiciones, arrendamientos y servicios, a la dependencia coordinadora de sector en la fecha que ésta señale.

Artículo 15.- Las dependencias establecerán Comités que tendrán por objeto determinar las acciones tendientes a la optimización de recursos que se destinen a las -

.....

adquisiciones, arrendamientos y servicios; coadyuvar a la observación de esta Ley y demás disposiciones aplicables, así como para que se cumplan las metas establecidas."(21)

(De esto se hablará detalladamente más adelante)

### 3.3 REGLAMENTO DE LA LEY

El Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 - prevé como una de las acciones fundamentales de la política - de gasto público, simplificar los trámites del ejercicio del - gasto autorizado a fin de que los presupuestos correspondien- - tes tengan aplicación fácil y oportuna. Lo anterior se debe a que el exceso de regulación que aún prevalece en materia de - adquisiciones ha complicado la gestión de las entidades para- - estatales y de la propia administración central, las que re- - quieren de la oportuna y eficiente realización de sus compras en beneficio de su productividad.

En este contexto, ha sido propósito del Poder Ejecutivo, determinar los medios para aplicar la Ley en - la esfera administrativa, precisando el alcance de las normas así como los procedimientos relacionados con el ejercicio del poder de compra de los bienes y servicios que se requieran pa - ra el eficaz desempeño de la administración pública federal y un mayor dinamismo de las actividades de los agentes producti - vos con quien ésta contrata.

La Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y - Prestación de Servicios relacionados con Bienes Muebles, fue reformada en enero de 1988 para recoger los cambios introducidos con la expedición de la Ley Federal de las Entidades Para estatales y hacerla así consecuente con la adopción de los -- nuevos principios de operación y de gestión de dichas entidades.

El fin de reglamentar la Ley referida, y - como consecuencia de los propósitos y acontecimientos que antes se invocan, el esquema de este ordenamiento acota la competencia que tienen las dependencias normativas, cuyas atribuciones inciden en los procedimientos de adquisiciones; fortalece la autonomía de gestión de las entidades paraestatales, otorgando a sus órganos de gobierno las facultades necesarias para realizar adquisiciones de acuerdo a sus características, necesidades, objetivos y metas.

La expedición de estas disposiciones reglamentarias permite eliminar la multiplicidad de normas generales y específicas existentes en la materia, con lo que se simplifican efectivamente las operaciones que en este campo corresponde realizar a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

#### DISPOSICIONES GENERALES

"Para los efectos de la Ley, entre los servicios relacionados con bienes muebles, quedan comprendidos - la reconstrucción, la reparación y el mantenimiento de bienes muebles, la maquila, la transportación de bienes muebles, la\_

contratación de limpieza de oficinas, incluyendo su mobiliario y equipo así como los estudios técnicos cuando se vinculen con la adquisición o uso de bienes muebles.

Los órganos de gobierno de las entidades, de conformidad con su legislación específica la Ley y este Reglamento y según sus características, necesidades, objetivos y metas, emitirán las políticas, bases y lineamientos en materia de bienes muebles, que contemplen:

- I .- Los procedimientos de planeación, programación y presupuestación de las adquisiciones, arrendamientos y servicios en los que se establecerán los criterios para racionalizar los recursos disponibles;
- II.- Las acciones para cada una de las etapas del procedimiento de licitación pública incluyendo la convocatoria las bases, el acto de apertura de ofertas y el fallo;
- III.- Los criterios para evaluar las propuestas, determinar la adjudicación de los pedidos y contratos, formalizarlos y efectuar las modificaciones a estos,
- IV. - Los criterios que habrán de aplicarse para la obtención de bienes y servicios de mejor calidad, inspección de calidad, avances de fabricación, recepción de bienes y sustitución eficiente de importaciones, así como aquellos a que se sujetarán las operaciones que se realicen a través de arrendamientos y prestación de servicios, y

....

V.- Los aspectos relativos a la investigación continua de fuentes de suministro del país, a fin de que las contrataciones de adquisiciones, arrendamientos y servicios se realicen preferentemente con proveedores nacionales.

#### LA PROGRAMACION Y PRESUPUESTACION.

En la planeación y programación de las adquisiciones, arrendamientos y servicios, las dependencias y entidades deberán considerar la existencia en sus inventarios de los bienes, así como la disponibilidad real de su personal para la realización de los servicios.

Para los efectos de lo dispuesto por el último párrafo del artículo 14 de la Ley, la Secretaría de Programación y Presupuesto establecerá los criterios generales a que deberá sujetarse la programación y presupuestación de las adquisiciones, arrendamientos y servicios que realicen las dependencias y entidades.

Artículo 5.- En la programación y presupuestación de las adquisiciones de bienes y servicios, deberá considerarse su consolidación cuando así lo determine en los términos de la Ley, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, oyendo la opinión de la Secretaría. Dicha consolidación se efectuará por cada línea de producto o por varias líneas de productos afines.

Cuando varias dependencias o entidades determinen consolidar alguna adquisición, arrendamiento o un

servicio deberá integrarse un comité en el que participará un representante de cada una de ellas; así como de los que designen la Secretaría de Programación y Presupuesto y la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial para proporcionar la asesoría y apoyo que sean necesarios, quienes tendrán derecho a voz pero sin voto.

Artículo 6.- Para atender lo dispuesto en las fracciones V y VI del artículo 13 de la Ley, las operaciones de adquisiciones, arrendamientos y servicios serán preferentemente de carácter nacional; salvo que convenga en términos de precios, calidad, cantidad, tiempos de entrega, servicios, garantía u otros aspectos procedentes, convocar tanto a proveedores nacionales como extranjeros. En este caso se deberá elaborar, por la propia dependencia o entidad dictamen escrito que justifique dicha conveniencia.

Artículo 8.- En los casos en que proceda su establecimiento, en los términos del artículo 15 de la Ley, los comités revisarán los programas y presupuestos de adquisiciones, arrendamientos y servicios, así como sus modificaciones, formulando las observaciones y recomendaciones convenientes, y además les corresponderá:

I.- Proponer para los efectos de lo dispuesto en el artículo 3 de este reglamento las políticas internas, bases y lineamientos que en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios se estiman convenientes; así como autorizar los supuestos no previstos en éstos, debiendo infor-

mar al titular de la Dependencia o al órgano de gobierno en -  
el caso de las entidades...." (22)

#### 3.4 INTEGRACION Y FUNCIONAMIENTO DE LOS COMITES DE ARRENDA--- MIENTO, ADQUISICIONES Y SERVICIOS.

"La Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios relacionados con Bienes Muebles, pre-  
vió la creación de Comités y Comisiones Consultivas Mixtas de  
Abastecimiento, a fin de simplificar la adopción de decisio--  
nes que en este campo realizan las dependencias y entidades -  
de la Administración Pública Federal. En este contexto la Ley  
mencionada, establece en su artículo 17, que el Ejecutivo Federal por conducto de la Secretaría de Programación y Presu--  
puesto, emitirá las bases de integración y funcionamiento de los  
comités los que tendrán por objeto determinar las accio--  
nes conducentes para la optimización de los recursos destina--  
dos a las adquisiciones, arrendamientos y servicios; coadyu--  
var al cumplimiento de las metas establecidas en estas mate--  
rias, y la observancia de la propia Ley y demás disposiciones  
aplicables.

Asimismo corresponde a la propia Secretaría  
en ejercicio de las atribuciones que al efecto le confiere la  
Ley establecer las bases de integración y funcionamiento de -  
la~~s~~ Comisiones Consultivas Mixtas de Abastecimiento cuya ins-  
talación resulte pertinente en aquellas dependencias, a razón  
del volumen e importancia de las adquisiciones, arrendamien--

tos y servicios de procedencia extranjera que en las mismas - se lleven a cabo.

Que acorde con lo dispuesto por el reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios relacionados con Bienes Muebles, sobre la función - de los comités y comisiones antes referidos, es pertinente - que a través de éstos se logre optimizar los recursos destinados a estos rubros y se propicie y fortalezca la comunicación de las dependencias y entidades con los proveedores nacionales como lo ordena la Ley." (23)

Hasta el momento, se han tratado de forma - general las regulaciones de la Ley de adquisiciones, Arrendamientos y Servicios relativas a la planeación, programación, presupuestación y control que, en materia de adquisiciones y arrendamientos de bienes muebles y prestación de servicios es tan sujetas las dependencias; así mismo se tocaron las disposiciones reglamentarias de la Ley y por último las bases de - integración y funcionamiento de los comités de adquisiciones y de las comisiones consultivas mixtas de abastecimiento. Bajo estos ordenamientos, se formula el Programa Anual de Adquisiciones del cual se detallará la mecánica para su elaboración.

### 3.5 PROGRAMA ANUAL DE ADQUISICIONES

La Secretaría de Comercio, a través de la - Dirección General de Normas sobre adquisiciones y Almacenes, creó el catálogo de Adquisiciones de Bienes y Servicios (CABS)

.....

con el propósito fundamental de proporcionar un instrumento - que identifique adecuada y claramente los bienes que progra-- men adquirir las Dependencias y Entidades de la Administra--- ción Pública Federal y constituya, al mismo tiempo, un canal\_ informativo expedito entre la Secretaría de Comercio y Fomen- to Industrial y dichas dependencias.

Los bienes estan clasificados en cuatro gru- pos; 19 subgrupos; 59 clases; 131 subclases; 120 tipos y 2004 claves a nivel línea de producto. Los grandes grupos son:

### 1.- PRODUCTOS NATURALES NO MANUFACTURADOS

Pertenecen a este grupo todos aquellos bie- nes que no han sufrido cambios en su forma original, se agru- paron según el reino del cual proceden o al que pertenecen - (Productos del reino animal, del vegetal y del mineral).

### 2.- PRODUCTOS MANUFACTURADOS

Dentro de este grupo, la clasificación se - realizó con base en la rama de actividad donde se elaboró el\_ producto a saber: productos alimenticios, bebidas y tabacos;\_ productos textiles, sus confecciones y fibras artificiales pa- ra llantas; productos de cuero y piel semipreparados y prepara- dos; productos de madera; productos de celulosa y productos minerales manufacturados.

### 3.- MANUFACTURAS DE OTRAS RAMAS DE ACTIVIDAD

En esta clasificación se incluyen los bie-- nes que por su composición no puede incluirse en una rama de\_ actividad específica.

#### 4.- SERVICIOS

Este grupo esta integrado por: arrendamiento de bienes muebles, servicios personales; servicios generales y servicios de mantenimiento y reparación.

La estructura básica que presenta el Catálogo de Adquisiciones de Bienes y Servicios, está basado en las necesidades prioritarias emanadas de la Ley sobre Adquisiciones, Arrendamientos y Almacenes de la Administración Pública Federal y en las necesidades contempladas en el Reglamento Interior de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Esta estructura permite clasificar directamente el bien o servicio dentro de cada uno de los grupos que lo integran, asegurando por este procedimiento una identificación más uniforme y dando a su vez, un mayor grado de confiabilidad a la clasificación realizada por las Dependencias y Entidades.

Por otro lado, se incluye la partida denominada "Clasificación por objeto del Gasto", con la finalidad de proporcionar a las Dependencias y Entidades una tabla comparativa que les permita clasificar o identificar con mayor facilidad los bienes que programen adquirir, así como las posibilidades de elaborar conjuntamente el programa de adquisiciones con el anteproyecto de presupuesto. (24)

A continuación voy a presentar un Programa Anual de Adquisiciones y la relación existente con el presupuesto. Este último será proyectado al primer semestre sólo para conocer la mecánica. ....

PROGRAMA ANUAL DE ADQUISICIONES

PARTIDA	CONCEPTO	CANT.SOL.	1 TRI.	2 TRI.	3 TRI.	4 TRI.
<u>1000</u>	<u>SER.PERSONALES</u>					
1100	Sueldos Comp.	240'762,260	60'190,565	60'190,565	60'190,565	60'190,565
1400	Cuotas ISSSTE	47'772,756	11'943,189	11'943,189	11'943,189	11'943,189
	<b>SUMA:</b>	<b>288'535,016</b>	<b>72'133,754</b>	<b>72'133,754</b>	<b>72'133,754</b>	<b>72'133,754</b>
<u>2000</u>	<u>MAT.Y SUM.</u>					
2100	Mat. de Adm.	42'269,423	3'107,267	6'893,044	16'160,777	16'108,335
2300	Mat.Pri.y Prod.	196'021,962	14'409,766	31'966,090	74'944,651	74'701,455
2600	Comb.Lub.y Adit.	32'062,329	14'184,730	3'146,688	7'377,425	7'353,486
	<b>SUMA:</b>	<b>270'353,714</b>	<b>31'701,763</b>	<b>42'005,822</b>	<b>98'482,853</b>	<b>98'163,276</b>
<u>3000</u>	<u>SER.GENERALES</u>					
3100	Serv. Basicos	3'788,259	305,873	305,873	1'590,838	1'585,675
3500	Mantto.y Cons.	1007'629,693	74'071,847	164'318,260	385'244,850	383'994,736
3900	Ser.Diversos	20'297,195	1'492,067	3'309,946	7'760,182	7'735,000
	<b>SUMA:</b>	<b>1031'715,147</b>	<b>75'869,787</b>	<b>167'934,079</b>	<b>394'595,870</b>	<b>393'315,411</b>
<u>5000</u>	<u>BIENES M.E.INM.</u>					
5200	Mob.y Epo.Ind.	574'157,491	42'172,644	93'854,237	219'483,330	218'647,280
5500	Herra.y Refac.	423'447,193	31'102,731	69'218,492	161'871,280	161'254,690
	<b>SUMA:</b>	<b>997'604,684</b>	<b>73'275,375</b>	<b>163'072,729</b>	<b>381'354,610</b>	<b>379'901,970</b>
	<b>TOTAL;</b>	<b>2588'208,561</b>	<b>252'980,679</b>	<b>445'146,384</b>	<b>946'567,087</b>	<b>943'514,411</b>

EL PRESUPUESTO respectivo de este Programa Anual de adquisiciones sería como sigue; en el entendido que se eliminó la columna de concepto por razones de espacio, señalando que los términos son los mismos al Programa aludido en la página anterior.

PARTIDA	CANT.SOL.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
<u>1000</u>							
1100	120'381,126	20'063,521	20'063,521	20'063,521	20'063,521	20'063,521	20'063,521
1400	23'886,378	3'981,063	3'981,063	3'981,063	3'981,063	3'981,063	3'981,063
<u>2000</u>							
2100	10'000,311	827,830	1'041,620	1'237,817	779,182	3'004,374	3'109,488
2300	46'375,856	3'839,013	4'663,502	5'907,251	3'613,412	13'932,609	14'420,069
2600	17'331,418	2'727,906	2'459,067	2'581,500	2'705,698	3'371,503	3'485,744
<u>3000</u>							
3100	611,746	81,490	98,991	128,060	71,365	65,748	166,092
3500	238'390,107	19'079,363	19'734,032	23'722,229	30'115,586	71'614,094	74'124,803
3900	4'802,013	539,479	784,112	860,120	800,335	896,145	921,822
<u>5000</u>							
5200	136'026,881	11'235,528	13'648,536	17'288,580	10'575,269	40'776,180	42'502,788
5500	100'321,223	18'286,321	10'065,940	12'750,510	17'799,372	14'936,350	26'482,730
<b>TOTAL:</b>	<b>698'127,059</b>	<b>80'661,514</b>	<b>76'540,384</b>	<b>88'520,651</b>	<b>90'504,803</b>	<b>172'641,587</b>	<b>189,258,120</b>

Como se puede visualizar, en el Programa Anual de Adquisiciones la proyección para los requerimientos de los bienes, materias primas y servicios se determinan en períodos trimestrales ya que de esta forma se deriva una mejor panorámica en los plazos de entrega de dichos materiales de acuerdo a las necesidades de los solicitantes. En lo referente al presupuesto, por cuestiones de control, se definió que la programación de egresos se manejara en períodos mensuales

La relación existente entre el Programa Anual de Adquisiciones y el Presupuesto de egresos, radica en que una vez conocido el compromiso definitivo trimestral, se puede planear la ministración de recursos de los meses comprendidos en cada uno de los cuatro períodos del Programa Anual con toda precisión. Esto trae como beneficio el que se evite la ociosidad de los recursos en las cuentas bancarias que maneja el organismo. Efectuando un análisis a los programas descritos, se desprende que con ellos se pueden cubrir los compromisos financieros con mayor oportunidad, es decir, que se pueden planear los recursos necesarios para el período requerido así como la erogación de los mismos. A modo de ejemplo, en el cuadro siguiente se puede observar la relación que se guarda entre los programas aludidos:

....

## PROGRAMA ANUAL DE ADQUISICIONES

1) Compromisos previos durante el 1er trimestre

Servicios Personales	500'000,000
Materiales y Suministros	1000'000,000
Servicios Generales	2000'000,000
Bienes Muebles e Inmuebles	<u>1500'000,000</u>
	5000'000,000

- 2) Compromisos definitivos de acuerdo al Programa de entrega\_ de equipos, materiales y servicios de proveedores del primer mes.

## PRESUPUESTO

Servicios Personales	150'000,000
Materiales y Suministros	300'000,000
Servicios Generales	650'000,000
Bienes Muebles e Inmuebles	<u>450'000,000</u>
	1550'000,000

La explicación es de que cuando se conocen\_ los requerimientos contemplados en los períodos del Programa Anual de Adquisiciones, el presupuesto nos va a indicar la necesidad monetaria mínima del mes que se trate a efecto de cum plir con los compromisos previstos en el ejercicio de éste.

...

Es importante señalar que tanto el Programa Anual de Adquisiciones y el Presupuesto se constituyen bajo pronósticos, ya que principalmente establecen los recursos financieros que se esperan gastar. Lo básico es que pronostican con base en las experiencias pasadas proyectándolo hacia el futuro. Al fin y al cabo, estos programas se formulan tratando de obtener un mejor aprovechamiento de los recursos como base principal para lograr los objetivos eficientemente. Esto implica necesariamente dar una mejor atención al establecimiento y operación de registros financieros, contables, estadísticos con la finalidad de utilizarlos como medio de control y para que sirvan a la vez como base de previsión para formular pronósticos tratando de conseguir así, una situación financiera más apropiada para el organismo.

La función específica del Licenciado en Administración será la de asegurar el abastecimiento de agua potable a toda la comunidad por medio de la coordinación y operación de las áreas técnicas y administrativas involucradas mediante la optimización de los recursos aplicados a dicho fin. Para lograrlo, no requiere de estar controlando los gastos; sino que su labor depende de desglosar el objetivo primario en metas que se convertirán en los objetivos de las unidades administrativas de la comisión con el objeto de que cada una sea la responsable de cumplirlo.

Esto le permite saber al Licenciado en administración la cuantificación y la rentabilidad de las actividades que se deberán cubrir y saber si existe la posibilidad de alcanzar las metas propuestas.

Toda esta coordinación, el Licenciado en Administración deberá efectuarla antes que el organismo esté en posibilidades de probar en forma definitiva el objetivo primario como un objetivo realista y posible de obtener.

Bajo este contexto la administración debe promover y estimular la eficiencia especialmente en el medio en que vivimos y que se ha caracterizado por la escasez de recursos materiales, técnicos y humanos tomando como medida de evaluación los resultados obtenidos mediante el estudio y la interpretación de los estados de avances físicos y financieros.

Es importante señalar que el Licenciado en Administración debe desarrollar una doble función en el organismo: debe preocuparse por la eficiente operación del sistema y la operación de sus funciones en dicho sistema.

El campo del Administrador no sólo se engloba en las Empresas Privadas. Las dependencias de la Administración Pública Federal requieren de un Administrador que ten

ga claridad acerca de las características sociales y económicas vigentes en el País.

El papel radica en eliminar la dependencia económica; impulsar la modernización de las fuerzas productivas y la industrialización mejorando con ello la distribución de los bienes y servicios y sobre todo los excedentes logrados.

La Administración no debe considerarse como un elemento que va a aumentar las utilidades si se aplica, o a disminuirlas si no se aplica.

El problema no es producir un poco más o -- dar más utilidades; el problema es producir cada vez más bienes y servicios que satisfagan a las grandes masas que se encuentran marginadas y por lo tanto generan un crecimiento que justifique la creación de empleos, promoviendo los existentes no sólo en cuanto a un crecimiento físico o financiero sino fundamentalmente en esquemas más acordes a nuestra realidad y sobre todo tomar plena conciencia de la planeación financiera a fin de entender la dimensión de nuestra responsabilidad social y claridad en nuestra actuación profesional.

C A P I T U L O I V

ORGANIZACION DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

4.0 MINISTRACION DE FONDOS.

4.1 AUTORIZACION Y RADICACION DE LA ORDEN DE PAGO.

4.2 SISTEMA DE COMPENSACION DE ADEUDOS.

4.3 MARCO LEGAL.

## CAPITULO IV

## ORGANIZACION DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

Una vez que fueron definidas las necesidades monetarias tanto en el Programa Anual de Adquisiciones como en el Presupuesto, es necesaria la intervención del Departamento de Tesorería, cuyo objetivo primordial será el de controlar el movimiento de los recursos financieros manteniendo una adecuada disponibilidad de los mismos mediante la captación oportuna de los recursos autorizados y el pago de las obligaciones.

Las funciones principales que se destacan para esta área son las siguientes:

- I .- Elaborar informes semanales sobre la disponibilidad de efectivo;
- II .- Realizar arquezos de caja en forma periódica;
- III.- Tramitar la captación y recibir los recursos financieros por concepto de: ministraciones de fondos, cobros por suministro de agua, efectuar los depósitos bancarios y controlar su manejo;
- IV .- Efectuar oportunamente el pago de los compromisos contraídos por la Comisión, de acuerdo con las disposiciones administrativas vigentes, y

V.- Vigilar que los fondos revolventes se manejen de conformidad con las disposiciones establecidas al respecto.

(25)

Bajo este contexto, la información financiera juega un papel relevante ya que va a reflejar en un momento dado y bajo principios y procedimientos convencionales, la situación financiera y patrimonial de una entidad sea esta pública o privada. Es una fuente insustituible de elementos para fines de evaluación. Esta información incluye: los balances, Estados de Resultados y flujos de caja, así como el estado del ejercicio y compromiso del presupuesto según los términos en los cuales fue aprobado.

Entre otras herramientas de la información financiera se cuenta con el Estado de Origen y Aplicación de Recursos, llamado también Estados de Cambios en la Situación Financiera que tiene por objeto mostrar los recursos que ha obtenido un organismo y la aplicación que se ha hecho de los mismos. Se tienen también los Estados Comparativos que son los Estados Financieros que en determinado momento comparamos con el fin de observar los cambios habidos entre dos o más ejercicios. Por otro lado, se tiene el flujo de efectivo que se define como el estudio, análisis y pronóstico de la secuencia del dinero efectivo con referencia a sus fuentes y usos en una organización en un período futuro determinado con el objeto de planear y controlar el dinero.

Los principales objetivos del flujo de efectivo son:

- 1.- Mejor manejo de fondos.- Procurar de acuerdo a las circunstancias, mantener saldos lo más bajo posible, sin lastimar la estabilidad financiera.
- 2.- Pago de compromisos.- El programa que se establezca para estos desembolsos, se verá influido en forma determinante por un buen estudio del dinero necesario en un período de terminado; por lo tanto salta a la vista su importancia - en este concepto.

#### 4.0 MINISTRACION DE FONDOS

Se entiende por esto a la entrega de recursos presupuestarios que la Tesorería de la Federación radica en las corresponsales del Banco de México, para su ejercicio por parte de las dependencias de la Administración Pública -- Federal, con base en la Programación del ejercicio especificado en los calendarios autorizados de ministración de fondos y en la autorización de las ordenes de pago. Las ordenes de pago son los documentos por medio de los cuales se autoriza a las entidades del sector público a ejercer su presupuesto autorizado, contiene la calendarización de los pagos que con cargo a dicha orden ejecutará la entidad y la radicación de pago que consiste en girar órdenes de este tipo a la Tesorería de la Federación con la finalidad de que existan recursos

financieros en la misma o en los corresponsales del Banco de México, para cubrir los compromisos monetarios contraídos por las diversas dependencias y entidades de la Administración -- Pública Federal. (26)

#### 4.1 AUTORIZACION Y RADICACION DE LA ORDEN DE PAGO

En este caso las dependencias gubernamentales elaboran la Orden de Pago de acuerdo al presupuesto y calendario de ministraciones autorizado mediante una relación de entrada solicitada a la Dirección General de Política Presupuestal. Una vez recibida la Orden de Pago, se revisa a -- efecto de que se encuentre debidamente requisitada. Si no procede, mediante volante de devolución, turna a la dependencia, indicándole el motivo del rechazo para que proceda a corregir si está bien, se valida la clave presupuestaria y disponibilidad; se registran los datos de la Orden de Pago y envía a -- la Tesorería de la Federación en una cinta magnética que contiene información de la misma o en su caso, los documentos de la Orden de Pago. Si la cinta magnética se remitió a la Tesorería de la Federación, la dependencia recibe la orden de pago y envía a la unidad ejecutora con la finalidad de abrir -- los registros de control y archivo.

La Tesorería de la Federación al recibir la cinta magnética u órdenes de pago, registra y procede según -- los casos siguientes:

....

- 1.- Si la Orden de Pago se ejerce directamente en la misma, - conforme a lo dispuesto en la normatividad vigente, actualizará sus registros y quedará en espera de las cuentas\_ por liquidar Certificadas que afecten las Ordenes de Pago turnadas. Se entiende por ésta última al documento que se utiliza para liquidar las erogaciones con cargo al Presupuesto de Egresos de la Federación, conforme a la normatividad presupuestaria vigente y la que emita la Dirección General de Política Presupuestal.
  
- 2.- En caso de que los recursos se vayan a ejercer a través - de alguna Sociedad Nacional de Crédito, comunica a ésta, \_ por medio de los canales establecidos el incremento de la línea de crédito abierto indicando el manto de los recursos. (27)

#### 4.2 SISTEMA DE COMPENSACION DE ADEUDOS.

"El Sistema de Compensación de Adeudos, mecanismo que opera la Tesorería de la Federación, forma parte de los instrumentos fiscales, crediticios, monetarios y de control de liquidez del Sector Público Federal que integra y coordina el programa hacendario que a su vez constituye en -- sus objetivos y metas un elemento modular que sintetiza y da\_ congruencia programática al que hacer gubernamental.

En el contexto de nuestro régimen de economía mixta, el Sector Público Federal produce bienes y servicios de las que es también consumidor final ó intermedio, y -

....

el pago de las obligaciones entre las Dependencias y Entidades genera un importante movimiento de efectivo y requiere de elevados niveles de disponibilidad financieras provenientes del crédito público en un alto porcentaje.

La Secretaría de Agricultura y Recursos - - Hidráulicos como prestador y consumidor de esos bienes y servicios, se inscribe al sistema e implanta los procedimientos internos de operación para satisfacer las demandas de información que le sean requeridos, así como la liquidación y cobro de los insumos.

#### OBJETIVOS

Los principales objetivos del Sistema de -- Compensación de adeudos son:

- Ayudar a reducir la necesidad de pagar en efectivo, lo que evitará, circulantes que produzcan inflación.
- Hacer factible la extinción de los adeudos mutuos ó encadenados por la vía de la compensación, reduciendo el pago al nivel de diferencias.
- Prever el pago oportuno de las diferencias que resulten con afectación de recursos presupuestales y/o recursos propios de la entidad.

#### 4.3 MARCO LEGAL

Se crea el Sistema de Compensación de Adeudos, por Decreto Presidencial Num. 4438, publicado en el Dia

rio Oficial de la Federación el día 16 de febrero de 1981, -- mismo que se fundamenta en:

- Artículo 31, fracción XVI y 32, fracción XVI de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- Artículo 6 de la Ley de Ingresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 1986.
- Artículo 2, Fracción: IV, V, VI y VII; 26 párrafo primero y tercero y 27 de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.
- Artículo 24 del Código Fiscal de la Federación.
- Artículo del 71 al 75 de la Ley del Servicio de Tesorería de la Federación.
- Artículos 1 y 2, fracciones I y IV, fracciones III, VI y VII y 7 de la Ley General de Deuda Pública.

Se crea el pago de intereses a los adeudos no liquidados oportunamente con el Decreto Presidencial publicado en el Diario Oficial de fecha 31 de diciembre de 1987, - fundamentado en:

- Artículo 36 del Presupuesto de Egresos de la Federación." (28)

C A P I T U L O V

CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

5.0 CONCEPTO

5.1 VIGILANCIA DE LA CORRECTA IMPLEMENTACION DE LAS POLITICAS FINANCIERAS.

5.2 CONTROL PRESUPUESTAL.

5.3 AFECTACION PRESUPUESTARIA.

5.4 TRANSFERENCIAS.

## C A P I T U L O V

## CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

## 5.0 CONCEPTO

Se entiende por control de los recursos financieros ó simplemente control financiero, a la serie de acciones y decisiones que están encaminadas a vigilar los resultados reales obtenidos, contra las cifras previamente determinadas en el sistema presupuestario de la empresa, con el objeto de identificar las situaciones desfavorables y perjudiciales en el momento que se presentan, evitando que su evolución le origine períodos críticos.

## 5.1 VIGILANCIA DE LA CORRECTA IMPLEMENTACION DE LAS POLITICAS FINANCIERAS.

El control financiero se realiza mediante la comparación sistemática entre las variaciones que surjan, las cuales se estudiarán para proceder a la acción correctiva que elimine la situación nociva, o a la acción que impulse -- los resultados positivos que se hayan encontrado.

Las variaciones anteriores quedan plasmadas en cédulas cuyo rayado y distribución de los datos va de -- acuerdo a la función que se desee controlar: Ventas, Producción, Finanzas, etc., en las cuales invariablemente existan -  
.....

columnas que permitan asentar las diferencias o variaciones - entre las cifras del presupuesto y las reales.

El estudio de las variaciones tiene como fi nalidad, entre otros puntos:

- 1.- Identificar el área que originó el problema.
- 2.- Celebrar Juntas y pláticas con el personal del área con-- flictiva, en cuanto a las condiciones del trabajo, su se-- cuencia, coordinación de actividades, eficacia de la su-- pervisión, etc.
- 3.- Inspeccionar y observar directamente el desarrollo de las labores del área del conflicto.
- 4.- Nombrar el personal idóneo que se avoque al estudio del - problema y pedir sus conclusiones.
- 5.- Detectado y evaluado el problema y sus causas, se tomarán las decisiones que erradiquen la(s) deficiencia(s), haciendo más exhaustivo el control y quizá, hasta modificar el presupuesto, si éste se elaboró:
  - a.- Con errores en su estimación debido a la falta de expe--- riencia o de elementos informativos del personal que in-- ter vino en su elaboración.
  - b.- Situaciones económicas adversas o positivas cuya magnitud superen ampliamente las estimaciones originales.

El control financiero en sí es un medio va lioso para auscultar, seguir y comprobar los resultados que - se van obteniendo, siendo por lo tanto, un instrumento de . . . . .

vigilancia y supervisión. Evita gastos innecesarios, así como desperdicios, circunscribiéndolos a los límites señalados. Permite la comparación entre lo real y lo presupuestado con el objeto de analizar y tomar decisiones. Es una guía administrativa que establece metas definidas en cada presupuesto. Delimita perfectamente las responsabilidades en todos los niveles jerárquicos de la empresa.

## 5.2 EL CONTROL PRESUPUESTAL

Es el plan financiero de una entidad, integrado por una serie de presupuestos parciales que, partiendo de experiencias anteriores y tomando en cuenta situaciones futuras, a través de fórmulas matemáticas y de operaciones aritméticas básicas, pronostican las cifras a alcanzar en un período futuro. Gubernamentalmente se define como: "Fase del proceso presupuestario que verifica la correcta utilización de los recursos en relación al cumplimiento de metas y objetivos, a través de la comparación entre el registro de las operaciones presupuestarias realizadas durante el ejercicio fiscal y las acciones emprendidas, a fin de que se determinen las medidas correctivas a realizar." (29)

## 5.3 AFECTACION PRESUPUESTARIA

"Es el movimiento que permite adecuar o modificar el presupuesto original autorizado por la H. Cámara de Diputados, el cual se realiza a través de un documento  
.....

denominado "Oficio de Afectación Presupuestaria". Según el tipo de clave presupuestaria que afecte puede ser: automática o no automática; y según el movimiento que produzca puede ser: adición, reducción o movimiento compensado." (30)

#### AUTORIZACION DEL OFICIO DE AFECTACION PRESUPUESTARIA

"La dependencia determina la necesidad de adecuar su presupuesto autorizado y verifica si requiere autorización de la Secretaría de Programación y Presupuesto, en caso positivo, efectúa las adecuaciones y notifica mediante el oficio de afectación presupuestaria que se remite a la Dirección General de Programación y Presupuesto correspondiente. Una vez que se ha recibido, se revisa y se efectúan los registros enterándose al área de Política Presupuestal. Si requiere autorización conforme a la normatividad vigente, se revisa que la adecuación se ajuste al marco normativo establecido. Cuando ha sido autorizado conforme a las características de operación, la Dirección General de Programación y Presupuesto, notifica al área de Política Presupuestal con la finalidad de actualizar los registros del presupuesto autorizado. La dependencia recibe el oficio de afectación presupuestaria, para modificar sus registros y envían copia a la Dirección General de Contabilidad Gubernamental para actualizar los registros del presupuesto en cuestión." (31)

Las adecuaciones que se hacen a las partidas presupuestales se desprenden del análisis que se efectúa al Avance Financiero que es el reporte que permite conocer el desarrollo que va presentando el gasto público durante su ejecución, en un período determinado.

Por otro lado, se cuenta con el Avance Físico que es el reporte que permite conocer la realización en términos de metas que van teniendo cada uno de los programas y que posibilita a los responsables de los mismos conocer la situación que guardan durante su ejecución. Existe un método de control que combina los dos anteriores y se llama Control y Seguimiento Físico-Financiero del Gasto Público (COSEFF) -- que es el sistema de información que permite captar y proporcionar una serie de datos a las diversas instancias de decisión, acerca del ejercicio de los recursos financieros y el alcance de las metas programadas." (32)

#### 5.4 TRANSFERENCIAS

Una de las principales finalidades del Control y Seguimiento Físico-Financiero del Gasto Público es el de servir como un instrumento de información en el manejo de recursos y en cuanto al logro de las metas programadas. Se ha visto en la práctica que por circunstancias adversas, se suelen erogar más recursos de los asignados en las partidas presupuestales. Cuando suceden estas contrariedades, se efectúa

un análisis a la partida problema para detectar las anomalías y estudiar el por qué se ejercieron más recursos de los autorizados. Una vez que fueron identificadas las deficiencias, se estudian todos los capítulos y partidas del presupuesto -- con la finalidad de conocer con cual se puede apoyar para elaborar un Traspaso de Recursos Presupuestarios que se va a considerar como el movimiento que consiste en trasladar el importe total ó parcial de la asignación de una clave presupuestaria a otra, previa autorización de la Coordinadora de Sector y de la Secretaría de Programación y Presupuesto, en su caso.

(33)

Los conceptos más comunes que provocan desviación en la aplicación de los recursos y que se consideran claves de tipo regularizable y justificables son:

a) Para el Capítulo 1000 (Servicios Personales).

- 1.- Por Incremento al Salario Mínimo.
- 2.- Por Retabulación de Sueldos.
- 3.- Por cambio de Adscripción o Radicación.
- 4.- Para Cubrir Plazas de Nueva Creación.
- 5.- Por el Incremento de Gastos Correlativos a la Creación de Plazas.
- 6.- Por el Incremento de Gastos Correlativos a los Cambios de Adscripción y Radicación.

- 7.- Por Incremento de Gastos Correlativos a la Retabulación - de Sueldos.
- 8.- Por el Aumento de Gastos Correlativos al Aumento del Salario Mínimo.
- 9.- Por Cancelación de Plazas
- 10.-Por la Disminución en los Gastos Correlativos a la Cancelación de Plazas.
- 11.-Por Cambio de Categoría.
- 12.-Por Nivelación de Percepciones por Antigüedad y Titulación.
- 13.-Por ser Improcedente la Creación de Plazas.

b) Para el Capítulo correspondiente a Adquisiciones.

- 1.- Por Incremento en los Costos de esta Partida
- 2.- Por Incremento en el Volumen de Necesidades a Cubrir en esta Partida.

c) Basadas en una Opinión ó Disposiciones Diversas.

- 1.- Por Disposiciones Legales.
- 2.- De acuerdo a la Opinión de la Dirección General de Crédito.
- 3.- De acuerdo a la Opinión del Departamento de Control Presupuestal de Organismos Descentralizados.

....

4.- De acuerdo a la Opinión de Planeación Presupuestal.

5.- Por acuerdo Presidencial.

d) Inversiones y Deuda Pública.

1.- Para dar cumplimiento al Programa de Inversiones.

2.- Por no haberse incluido en el Programa de Inversiones para el Próximo Año.

3.- Para cubrir pasivo de Nuevos Créditos.

4.- Con el fin de Incrementar el Crédito otorgado en el presente Año.

5.- Para Pago de Capital.

6.- Para Pago de Interés.

7.- Para Pago de Gastos que afectan la Deuda Pública.

8.- Para cubrir en el Presente Ejercicio Pasivo de Años Anteriores.

e) Estimación Estadística.

1.- Con base a la tendencia que muestran las cifras de los últimos Ejercicios anteriores y el actual.

2.- Por previsiones realizadas.

## f) Diversas.

- 1.- Por Aumento ó Reducción de los Ingresos Obtenidos.
- 2.- Por desconocimiento de las Condiciones para el Próximo --  
Ejercicio.
- 3.- Por considerarse que el Gasto persistirá para Años Futu--  
ros.
- 4.- Por diferencias en Tipo de Cambio.
- 5.- Por haberse cubierto compromisos de Años Anteriores.
- 6.- Por Reestructuración Presupuestal.
- 7.- Por no haberse ejercido en el Año Anterior.

Estas claves se consideran de gran importancia ya que nos van a servir para retroalimentar los datos necesarios para el próximo ejercicio fiscal del presupuesto.

## CONCLUSIONES

1.- Hoy en día conocemos muchos datos del agua y sabemos que su gran total es de 1,350 millones de Km<sup>3</sup> en el planeta. De este volumen el 97.2% lo constituyen los mares y oceanos y los caudales si le sumamos los glaciales sumarían - 99.35% lo que nos deja menos de 2/3 del 1% del total como agua potable.

El agua es impresionante de por sí, es abundante en el planeta pero el hombre padece por su falta, que - sí bien se debe en algunos casos a su irregular distribución, en otros a que el hombre la contamina ó depreda la naturaleza en tal forma que afecte el clima revirtiéndose en su contra. La importancia de este hecho no se ha solapado siempre y ya - los Babilonios tenían reservados en sus Leyes penas a quienes desperdiciaban el agua.

Este vital líquido en culturas antiguas ha sido objeto de veneración. Por ello se destacan las grandes obras hidráulicas Chinas, Egipcias, Babilónicas, Persas, Aztecas. Hacia el año de 1553 se construyó para satisfacer el - - - abastecimiento de agua potable el acueducto de Chapultepec, y por la escasez de ésta en la parte norte edificaron el acueducto Azcapotzalco-Tlatelolco, que captaba el agua de los manantiales de Xancopinca. A mediados del siglo XVIII se construyó el acueducto de Guadalupe, que abasteció la zona del - - Tepeyac y a finales del mismo se captaron los manantiales del ...

Desierto de los Leones, cuyas aguas se condujeron hasta entroncar con los acueductos de Chapultepec y la Verónica.

Como la población aumentaba rápidamente se propuso como fuente de abastecimiento y distribución de aguas potables el empleo de los manantiales de Xochimilco construyéndose el acueducto entre 1905 y 1908. Hacia 1950 la dotación de agua era aceptable; sin embargo el crecimiento demográfico continuaba y la extracción de agua por medio de pozos provocaba hundimientos en la Ciudad de México. Ya no era aconsejable.

Ante este panorama, en 1951 el Ejecutivo Federal por Decreto Presidencial, creó la Comisión Hidrológica de la cuenca del Valle de México cuyo objetivo fué el de la Programación Aplicable a los diversos usos de las aguas disponibles en la cuenca propia, tanto superficiales como subterráneas y negras, tomando en cuenta los caudales que pueden traerse de otras cuencas. Para 1972 el problema del abastecimiento de agua era crítico. El área Metropolitana del Valle de México ya no se limitaba en el Distrito Federal; había que considerar a los Municipios de Huixquilucan, Naucalpan, Tlalnepantla, Atizapán, Cuautitlán, Tultitlán, Coacalco, Ecatepec Ciudad Netzahualcóyotl, Chimalhuacan y los Reyes la Paz. Las soluciones basadas en la perforación de pozos ya no era aceptable por los hundimientos que provocarían.

El 17 de agosto de 1972 el Gobierno Federal constituyó la Comisión de Aguas del Valle de México. Este organismo puso en marcha una serie de acciones para solucionar el problema. Instrumentó el Plan de Acción Inmediata con el que se han logrado aprovechar los acuíferos del Valle de México en zonas alejadas al área urbana ó bien donde el subsuelo basáltico soporta las extracciones sin provocar hundimientos de consideración. Con este Plan se han construido más de 200 pozos, 225 kilómetros de acueductos ó plantas de bombeo, una planta potabilizadora y una de tratamiento de aguas negras. El Plan de Acción Mediata está diseñado para traer agua de cuencas externas a la del Valle de México en donde se encuentran consideradas las de los Ríos Cutzamala, Tecolutla y Amacuzac. En la actualidad se encuentra en operación el Sistema Cutzamala que se abastece de las Presas Villa Victoria y Valle de Bravo. Posteriormente se considerarán las Presas Chilcsdo y Colorines.

2.- La organización es el arreglo de las funciones que estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la Autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

Desglosando la definición implica necesariamente :

....

- a) Partes y Funciones diversas.- Ningún organismo tiene partes iguales, ni igual funcionamiento.
- b) Unidad Funcional.- Esas partes diversas, con todo, tienen un fin común e idéntico.
- c) Coordinación.- Precisamente para lograr ese fin, cada una pone una acción distinta, pero complementaría a las demás; obra en vista del fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teleología específica.

El Organismo motivo del presente estudio, - orgánicamente se encuentra estructurado por seis unidades administrativas, encabezando a estas dos órganos rectores que supervisan a las unidades en cuestión. Estas áreas tienen encomendados los estudios y evaluación, los proyectos, la construcción, la operación, la programación, organización y sistemas y por último la administración.

La administración de los organismos ya sean públicos o privados tienen que utilizar medios personales, -- materiales y jurídicos para lograr el cumplimiento de sus fines en la que resulta que uno de los sectores más importantes de la actividad administrativa esta constituido precisamente por la gestión de intereses económicos. Esa actividad nos sirve para administrar el patrimonio, para determinar y captar -

los recursos, para conservarlos, destinarlos ó invertirlos. Con lo anterior se puede definir que la actividad financiera consiste en la obtención de los recursos monetarios necesarios - para ser destinados a la satisfacción de las necesidades y en general a la realización de sus propios fines.

Esta actividad conoce tres momentos fundamentales:

a) La obtención de ingresos que son de cuatro tipos:

- 1.- Recursos presupuestales.
- 2.- Recursos propios.
- 3.- Recursos externos.
- 4.- Ingresos por cooperación.

b) La gestión ó manejo de los recursos obtenidos y la administración y explotación de sus propios bienes.

c) La realización de un gran conjunto de erogaciones para el sostenimiento de las funciones públicas.

La Comisión de Aguas del Valle de México -- cuenta con dos áreas que llevan a cabo la obtención de los recursos y la aplicación respectivamente; estas son la Dirección de Programas y la de Finanzas.

3.- Muchas de las unidades que el Gobierno administra, produce y/o venden bienes y/o servicios que no -- son atractivos para el sector privado: sea por su bajo índice de rentabilidad ó por su alto riesgo; pero que al ser necesarios para la sociedad, deben permanecer en existencia continúa ejemplo: la industria de la azúcar, el maíz, el transporte -- colectivo metropolitano (metro), etc.

El papel del Estado como administrador de - Empresas Gubernamentales, se basa principalmente en la fabricación de bienes y/o servicios que son de interés nacional. Lo anterior obliga muchas veces al Estado a renunciar a la obtención de utilidades en sus actividades, provocando que se trabaje constantemente con números rojos con el fin de mantener el nivel de vida de los ciudadanos y con ésto la estabilidad social.

Para cumplir con el objetivo social, el Gobierno necesita apoyarse en los planes, que se definen como - el conjunto de medidas empresariales o gubernamentales tomadas para organizar y dirigir la actividad económica. De esto se puede desprender que la planeación de los recursos financieros consiste en definir y agrupar las acciones que tendrá que seguir su administración para alcanzar los objetivos propuestos. Dicho de otro modo es el Plan de Acción de los recursos que se tendrá que llevar a cabo para garantizar el normal

desarrollo de las operaciones financieras de una organización procurándola de los recursos monetarios necesarios para su -- natural desenvolvimiento.

En la Comisión de Aguas del Valle de México la Planeación de los recursos financieros es importante cuando se dan a conocer los Programas Presupuestales aprobados, -- ya que de ahí se tienen que definir las fuentes que suministrarán los recursos; en segundo término, ya analizados dichos Programas, se deberá dar a conocer la Programación de Egresos para ser frente a los compromisos contraídos por las operacio-- nes propias del organismo.

Para darse una planeación efectiva, deben -- considerarse todos los niveles jerárquicos del organismo ya -- que con ésto no se centraliza la responsabilidad en una máxi-- ma autoridad sino que se incluyan a todos los individuos y -- órganos administrativos capaces para determinar los planes -- que beneficien a la sociedad y a la Institución.

Cuando se busca el mayor rendimiento sobre\_ las operaciones, se deben someter a las más estrictas medidas de control que den por resultado una mayor productividad. Lo\_ anterior trae como consecuencia el estudio de los presupues-- tos, que se aplicarán según las necesidades de cada una de --

las empresas. Se entiende por Presupuesto a la estimación programada en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado. La acción controladora del Presupuesto se establece al hacer la comparación entre éste y los resultados obtenidos, lo cual conduce a la determinación de las variaciones -- ocurridas. De suceder lo anterior; será necesario analizarlas con el fin de tomar las medidas convenientes para corregir -- las deficiencias existentes.

El Proceso de Programación-Presupuestación se define como las etapas interrelacionadas donde se aclaran los objetivos y metas así como los recursos que se requieran para alcanzarlos. Este proceso empieza formulándose un presupuesto preliminar en el que se definen los niveles del gasto que se puede alcanzar con el objeto de captar su evolución. Esto lo solicita la Subsecretaría de Planeación. Posteriormente para el proceso interno de Programación-Presupuestación, se elabora una Propuesta ó Anteproyecto considerando los lineamientos de la Subsecretaría de Infraestructura Hidráulica. En esta etapa las unidades de la Comisión de Aguas del Valle de México participan activamente enviando sus requerimientos para la integración de la propuesta atendiendo prioritariamente los compromisos contraídos, adicionando si es necesario las obras requeridas para el cumplimiento de las metas planteadas. La información se presenta ante la Subsecretaría de - -

Planeación la que con base en la estrategia del Gasto se determina el primer nivel al que se deben sujetar los órganos - para efectuar los ajustes necesarios de acuerdo al nivel de Gasto asignado.

Una vez efectuados los ajustes, la Subsecretaría de Planeación realiza el análisis de congruencia para dictaminar las propuestas y comunicar el nuevo techo financiero para la formulación e integración del Proyecto de Presupuesto de acuerdo a la normatividad de la Secretaría de Programación y Presupuesto. Este proyecto se elabora dando prioridad a la administración y a la operación de los sistemas y conservación de los caudales y si el presupuesto lo permite, continuar con los estudios y proyectos. También se deben definir los requerimientos mínimos mensuales del organismo indicando los alcances y las repercusiones derivadas del nivel del Gasto designado.

Para concluir con el proceso se envía la solicitud de autorización de inversión definitiva con los montos ajustados para su autorización en la Secretaría de Programación y Presupuesto.

Respecto al Programa Anual de Adquisiciones la Secretaría de Comercio a través de la Dirección General de Normas sobre adquisiciones y almacenes, creó el catálogo de -

Adquisiciones de Bienes y Servicios, con el propósito fundamental de proporcionar un instrumento que identifique claramente los bienes que programen adquirir las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal. Los bienes están clasificados en cuatro grupos:

- a.- Productos Naturales no Manufacturados.
- b.- Productos Manufacturados.
- c.- Productos de otras Ramas de Actividades.
- d.- Servicios.

Por otro lado, se incluye la partida denominada "Clasificación por Objeto del Gasto", con la finalidad de proporcionar a las dependencias y entidades una tabla comparativa que les permita clasificar con mayor facilidad los bienes que programen adquirir, así como las posibilidades de elaborar conjuntamente el Programa de Adquisiciones con el Anteproyecto de Presupuesto.

4.- Cuando se han conocido las necesidades monetarias, es necesaria la intervención del Departamento de Tesorería que será la encargada de controlar el movimiento de los recursos financieros manteniendo una adecuada disponibilidad de los mismos mediante la captación oportuna de los recursos autorizados y el pago de las obligaciones.

En este sentido, la información financiera juega un papel relevante ya que va a reflejar en un momento dado bajo principios y procedimientos convencionales, la situación financiera y patrimonial de una entidad. Esta se considera una fuente insustituible de elementos para fines de evaluación. La información incluye :

- a.- Los balances.
- b.- Estados de Resultados.
- c.- Flujos de Caja.
- d.- El estado de Origen y Aplicación de Recursos.
- e.- Los Estados Comparativos.
- f.- El Estado del Ejercicio y Compromiso del Presupuesto según los términos en los cuales fué aprobado.

La Ministración de Fondos es la entrega de recursos presupuestarios que la Tesorería de la Federación radica en las corresponsales del Banco de México, para su ejercicio por parte de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, con base en la Programación del ejercicio especificada en los calendarios autorizados de Ministración de Fondos y en la autorización de órdenes de pago.

El sistema de compensación de adeudos, mecanismo que opera la Tesorería de la Federación, forma parte de los instrumentos fiscales, crediticios, monetarios y de

control de liquidez del sector Público Federal que integra y coordina el Programa Hacendario que a su vez constituye en -- sus objetivos y metas un elemento modular que sintetiza y da congruencia programática al que hacer gubernamental.

El Sector Público Federal produce bienes y servicios de los que es también consumidor final ó intermedio y el pago de las obligaciones entre las dependencias y entidades genera un importante movimiento de efectivo y requiere de elevados niveles de disponibilidades financieras provenientes del Crédito Público en un alto porcentaje.

El sistema en general ayuda a reducir la necesidad de pagar en efectivo, lo que evitará circulantes que produzcan inflación; hace factible la extinción de los adeudos mútuos ó encadenados por la vía de la compensación, reduciendo el pago al nivel de diferencias, y por último prever el pago oportuno de las diferencias que resulten con afectación de recursos presupuestales y/o recursos propios de las entidades.

5.- Se entiende por control de los Recursos Financieros o simple control financiero, a la serie de acciones y decisiones que están encaminadas a vigilar los resultados reales obtenidos, contra las cifras previamente determinadas en el Sistema Presupuestario de la Empresa, con el objeto

de identificar las situaciones desfavorables y perjudiciales\_ en el momento que se presentan, evitando que su evolución le\_ origine períodos críticos.

El control se realiza mediante la compara-- ción sistemática entre las variaciones que surjan, las cuales estudiarán para proceder a la acción correctiva que elimine - la situación nociva, o a la acción que impulse los resultados\_ positivos que se hayan encontrado. El estudio de las variacio\_ nes tiene como finalidad:

- a.- Identificar el área que originó el problema.
- b.- Investigar con los responsables del área los motivos que\_ propiciaron la modificación observando directamente el -- desarrollo de las labores.
- c.- Una vez detectado y evaluado el problema y sus causas, se tomaran las decisiones que erradiquen el problema, y qui- za modificar el presupuesto si se elaboró:
  - 1.- Con errores en la estimación debido a la falta de expe--- riencia o elementos informativos.
  - 2.- Situaciones económicas adversas o positivas cuya magnitud supere ampliamente las estimaciones originales.

El Control Presupuestal es el Plan de una - entidad, integrado por una serie de presupuestos parciales --

que, partiendo de experiencias anteriores y tomando en cuenta situaciones futuras, a través de fórmulas matemáticas y de operaciones aritméticas básicas, pronostican las cifras a alcanzar en un período futuro.

La Afectación Presupuestaria es el movimiento que permite adecuar o modificar el Presupuesto original -- autorizado por la H. Cámara de Diputados, el cual se realiza -- a través de un documento denominado Oficio de Afectación Presupuestaria. Según el tipo de clave presupuestaria que afecte -- puede ser:

- a.- Automática y,
- b.- No Automática.

Y según el movimiento que produzca puede -- ser:

- a.- Adición.
- b.- Ampliación.
- c.- Reducción.
- d.- Movimiento compensado.

Las adecuaciones que se hacen a las partidas presupuestales se desprenden del análisis que se efectúa al Avance Financiero que es el reporte que permite conocer el desarrollo que va presentando el gasto público durante su ejecución, en un período determinado. Por otro lado, se cuenta con

el Avance Físico que es el reporte que permite conocer la realización en términos de metas que van teniendo cada uno de -- los programas y que posibilitan a los responsables de los mismos conocer la situación que guardan durante su ejecución.

Existe un método de control que combina los dos anteriores y se llama Control y Seguimiento Físico-Financiero del Gasto Público (COSEFF) que es el sistema de información que permite captar y proporcionar una serie de datos a -- las diversas instancias de decisión, acerca del ejercicio de los recursos financieros y el alcance de las metas programadas.

Una de las principales finalidades del Control y Seguimiento Físico-Financiero del Gasto Público es el de servir como un instrumento de información en el manejo de recursos y en cuanto al logro de las metas programadas. Se ha visto en la práctica que por circunstancias adversas se suelen erogar más recursos de los asignados en las partidas presupuestales. Cuando suceden estas desaveniencias, se realiza un análisis a la partida objeto del problema y estudiar por qué se ejercieron más recursos que los estimados. Una vez -- identificadas las deficiencias, se estudian todos los capítulos y partidas presupuestales con la finalidad de conocer -- aquéllas con las que se puede apoyar para transferir recursos

presupuestarios, definiéndose ésto, como el movimiento que -- consiste en trasladar el importe total ó parcial de la asignación de una clave presupuestaria a otra, previa autorización de la Coordinadora de Sector y de la Secretaría de Programación y Presupuesto, en su caso.

Los conceptos más comunes que provocan desviación en la aplicación de los recursos y que se consideran claves de tipo regularizable y justificable son:

a) Para el capítulo 1000 (Servicios Personales).

- 1.- Por Incremento al Salario Mínimo.
- 2.- Por Retabulación de Sueldos.
- 3.- Por cambio de Adscripción o Radicación.
- 4.- Para cubrir Plazas de Nueva Creación.
- 5.- Por el Incremento de Gastos Correlativos a la Creación de Plazas.
- 6.- Por el Incremento de Gastos Correlativos a los cambios de Adscripción y Radicación.
- 7.- Por Incremento de Gastos Correlativos a la Retabulación de Sueldos.
- 8.- Por el Aumento de Gastos Correlativos al Aumento del Salario Mínimo.
- 9.- Por cancelación de Plazas.

10.- Por la Disminución en los Gastos Correlativos a la --  
cancelación de Plazas.

11.- Por Cambio de Categoría.

12.- Por Nivelación de Percepciones por Antigüedad y Titu-  
lación.

13.- Por ser Improcedente la Creación de Plazas.

b) Para el Capítulo correspondiente a Adquisiciones.

1.- Por Incremento en los Costos de esta Partida.

2.- Por Incremento en el Volumen de Necesidades a Cubrir\_  
en esta Partida.

c) Basadas en una opinión ó disposiciones diversas.

1.- Por Disposiciones Legales.

2.- De acuerdo a la opinión de la Dirección General de --  
Crédito.

3.- De acuerdo a la opinión del Departamento de Control -  
Presupuestal de Organismos Descentralizados.

4.- De acuerdo a la opinión de Planeación Presupuestal.

5.- Por Acuerdo Presidencial.

....

## d) Inversiones y Deuda Pública.

- 1.- Para dar cumplimiento al Programa de Inversiones.
- 2.- Por no haberse incluido en el Programa de Inversiones\_ para el año próximo.
- 3.- Para cubrir pasivo de nuevos Créditos.
- 4.- Con el fin de Incrementar el Crédito otorgado en el -- presente año.
- 5.- Para Pago de Capital.
- 6.- Para Pago de Interés.
- 7.- Para Pago de Gastos que afectan la Deuda Pública.
- 8.- Para cubrir en el presente ejercicio pasivo de años an teriores.

## e) Estimación Estadística.

- 1.- Con base a la tendencia que muestran las cifras de los últimos ejercicios anteriores y el actual.
- 2.- Por previsiones realizadas.

## f) Diversas.

- 1.- Por aumento ó reducción de los Ingresos Obtenidos.
- 2.- Por desconocimiento de las condiciones para el próximo ejercicio.

- 3.- Por considerarse que el Gasto persistirá para años futuros.
- 4.- Por diferencias en tipo de cambio.
- 5.- Por haberse cubierto compromisos de años anteriores.
- 6.- Por Restructuración Presupuestal.
- 7.- Por no haberse ejercido en el año anterior.

Estas claves son de gran importancia ya que nos van a servir para retroalimentar los datos para el siguiente ejercicio presupuestal.

## SUGERENCIAS

Al principio de este estudio se hizo ver la gran importancia que se deriva del elemento agua. En la actualidad es necesaria para llevar a cabo los procesos industriales de Transformación, la Agricultura, para la salud y la higiene y por lo tanto nuestra subsistencia.

El costo de traer un metro cúbico de agua al Area Metropolitana es sumamente elevado y cada día se requiere de más; es por esto que las unidades administrativas de la Comisión de Aguas del Valle de México consideren prioritariamente en los proyectos de presupuesto las mejores decisiones en el campo de sus responsabilidades, esto implica la máxima factibilidad sea técnica ó social y lo más importante al costo -- más bajo.

El Gobierno Federal partiendo de la necesidad constante del abastecimiento de agua potable, debe facilitar todos los recursos para llevar a cabo los estudios y evaluación de las posibles fuentes de abastecimiento, los proyectos, la construcción de la infraestructura, la operación y la administración en la inteligencia que siempre se buscará la -- eficacia y la eficiencia en las actividades y en el manejo de recursos.

En este contexto tanto la Dirección de Programas como la Dirección de Finanzas son desde mi punto de vista medulares, simplemente porque la primera se encarga de la integración de todos los programas de cada una de las unidades y la tramitación de los recursos financieros para la ejecución; en sus manos esta la posibilidad de lograr que se incrementen por medio de gestiones, las obras de conducción - incluyendo en esto los estudios, proyectos, construcción, - operación de los sistemas y la administración que beneficien a la comunidad y al organismo. La segunda lleva todo lo relacionado a la integración y control del presupuesto generando la información respecto al estado que guardan los programas - de inversión autorizados. Por lo antes dicho sustento la idea de que el logro en las autorizaciones de las obras hidráulicas se apoyan en las gestiones y justificaciones de estas - áreas.

Si la información que se remite a esta Dirección se encuentra bien documentada y justificada, es decir que se traduzca en un alto beneficio social, la tramitación de los recursos será más fácil. Por otro lado, la Secretaría de Programación y Presupuesto debe considerar la importancia y el beneficio de estas obras por lo que debe liberar "los obstáculos" para la autorización del presupuesto.

Este movimiento trae como antecedente la formulación de los presupuestos que cada una de las unidades

administrativas elaboran. Cuando se empieza a procesar la información, es de suma importancia que se consideren los nuevos horizontes en sus responsabilidades ya que si bien es importante mantener lo que tenemos, también es importante saber hacia donde nos dirigimos, cómo y cuándo hacerlo, ya que es fundamental conocer el camino a seguir para planear las actividades para alcanzar los objetivos propuestos.

Al hablar de objetivos es necesario contemplar a todas las áreas que integran las Direcciones Generales ya que cada una de aquéllas cuenta con el suyo y que no obstante de ser diferentes a los demás es complementario con el general. Los presupuestos deben ser elaborados tantas unidades administrativas existan y por supuesto tomando en cuenta toda la información necesaria, esto es: ejercicios anteriores programas de expansión, datos estadísticos, conocimiento del medio, etc.

Es importante que los presupuestos se manejen como una valiosa herramienta para los niveles directivos ya que con él, se podrán tomar decisiones más acertadas y por lo tanto las políticas a seguir. Así también se utilizan para saber si los planes y objetivos se están cumpliendo ó en su caso analizar las desviaciones para corregir las deficiencias.

El Proceso de Programación-Presupuestación implantado por la Secretaría de Programación y Presupuesto no debería ser tan rígido porque como se dijo al principio con el abastecimiento de agua, es necesaria para todo y estas obras deben manejarse con prioridad. Estoy de acuerdo que este proceso sirve para optimizar los recursos y definir la competencia de las entidades en las actividades a realizar, pero nunca dejar de autorizar que este vital líquido llegue a más gentes.

Un punto bastante favorable es el hecho de que la ministración de recursos se haga en forma mensual ya que de otro modo, si las dependencias contaran con ellos desde el inicio de su ejercicio esos recursos permanecerían ociosos. Gracias a la Calendarización de Pagos se puede saber con exactitud la cantidad que necesitan para cubrir sus actividades y obligaciones. Es también importante la radicación de pago que solicita el organismo a la Tesorería de la Federación ya que con ella se solicita el dinero necesario de acuerdo a su presupuesto; es de mucha ventaja este documento porque con él se puede llevar un control en la información y además de fácil consulta una vez que se ha archivado. En este sentido, es mejor que estos recursos se destinen directamente a una institución bancaria ya que es más sencillo comunicar por medio de los canales establecidos el incremento del crédito,

que tramitar la orden de pago y entregar la comprobación por medio de la cuenta por liquidar certificadas.

Por otro lado es muy favorable que se haya implantado el Sistema de Compensación de Adeudos porque provoca un movimiento mínimo de recursos para el pago de sus obligaciones evitando circulantes que produzcan inflación; además ayuda a extinguir los adeudos entre los organismos de la Administración Pública Federal reduciéndose únicamente a nivel de diferencias.

En cuanto a lo que se refiere al control, esta es la etapa más importante desde mi punto de vista ya que es aquí en donde se van a reflejar los resultados de la Planeación para que con ellos se lleve a cabo el análisis de congruencia con lo obtenido y lo esperado. Va a ser una importante herramienta de retroalimentación por dos razones: la primera porque nos va a ayudar a detectar las desviaciones que produzcan situaciones nocivas al organismo ó en su caso, alentar a aquellas que beneficien económicamente; la segunda que la información que se desprenda una vez que se han analizado las cifras, servirá para que se pueda volver a programar con mayor precisión el siguiente ejercicio fiscal.

Es importante recalcar la utilidad que tiene el Oficio de Afectación Presupuestaria ya que con él, si por alguna circunstancia se tiene que modificar alguna de las

claves presupuestarias se hace la tramitación correspondiente. Estos cambios pueden ser, dependiendo de la clave: Automática o no Automática. En cuanto al tipo de movimiento: Adición, Ampliación, Reducción ó Movimiento Compensado.

Cabe hacer mención, que estos resultados se pueden detectar con el informe de Control y Seguimiento Físico-Financiero. Es muy recomendable el uso de este control ya que en éste se refleja tanto el avance de los programas y - - obras así como el gasto respectivo siendo un instrumento bastante completo respecto a la información que proporciona.

En ocasiones, no obstante que la planeación fue precisa, los organismos están sujetos a contingencias ó - imprevistos. Estas situaciones provocan desviaciones en los - recursos asignados a las partidas. Si por alguna circunstancia los recursos empezaran a escasear, se estudiarán los capítulos con la finalidad de ejercer un traspaso de recursos - - para atender ese faltante. Estos trasposos se hacen dando - - prioridad a la partida que se le adiciona y a la que se le reduce. Específicamente se analizan todas cuestionándose de - - cual se pueden reducir los recursos sin que esta situación -- traiga complicaciones. Una vez que se encontró la más factible se solicita la autorización de la Secretaría de Programación y Presupuesto anexando en la solicitud tanto la justificación técnica si es necesario; el monto de los recursos que se traspasan, las cuentas afectadas y los comentarios respec-

tivos.

La práctica he definido que existen claves\_ que por la reincidencia se consideran de tipo regularizable y justificable, entre otras tenemos: Por incremento a sueldos y salario mínimo, para cubrir plazas de nueva creación o por -- cancelación, por incrementarse el volumen de necesidades para adquisición, por cumplir con el programa de inversiones, para cubrir pasivos de créditos. etc. Esto es por supuesto con car\_ go al presupuesto de egresos de la Federación.

Para darle culminación a esta investigación quisiera agregar que tanto la planeación como el control de - la Comisión de Aguas del Valle de México y en general de los\_ demás organismos de la Administración Pública Federal debe en\_ marcarse en el ámbito de la actual problemática económico-fi- nanciera que lleva consigo la crisis.

Por ello obedece la necesidad de implemen-- tar mejores sistemas de planeación, coordinación y de control de los recursos. El proceso de planeación, programación, pre- supuestación y control permite establecer una relación entre\_ estos sistemas a fin de lograr una coordinación integral efi- ciente, lo cual implica que los centros de responsabilidad de\_ ben definir los programas y subprogramas en donde están ins-- critas sus funciones con objeto de clarificar las etapas del\_ proceso sobre las cuales se tiene una responsabilidad directa.

Esto debe actuar como un sistema de información que les permita evaluar tanto la eficacia como la eficiencia en el manejo de los recursos y en el cumplimiento de los programas y objetivos. Por eso es que los objetivos del organismo son determinados por la administración y se traza un curso de acción para lograr los objetivos corporativos; esto implica qué hacer, cuándo hacerlo y cómo hacerlo. Por lo tanto, las funciones de la planeación corporativa y la planeación de operaciones deben ser tomadas en cuenta en un detalle considerable.

Las decisiones en esta área son necesarias para la identificación de los problemas, para la recopilación de datos y su análisis, para explotar soluciones alternativas, para la selección del mejor curso de acción disponible y seguimiento, para cobrar conciencia inmediata de los problemas y oportunidades, señales rápidas sobre desviaciones, análisis rápidos de la masa de datos sobre el desempeño actual e histórico para conocer los logros obtenidos.

Es necesario que en la administración, toda la información que se genere respecto a los avances de programas se recopile, coteje, analice y se difunda a los distintos niveles para que sea depurada y se cuenten con los elementos para conocer si se han cubierto las actividades en los tiempos

y costos asignadas; de no ser así, anticiparse a las desaveniencias y proponer las medidas correctivas ya que el mejor manejo de los recursos repercutirá en forma directa a un abastecimiento de agua más eficiente.

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

- 1.- Enciclopedia Universitas, Tomo XIII, P. 243, Edit. Orinoco, Tercera Edición, 1984, Caracas Venezuela.
- 2.- Enciclopedia Universitas Op. Cit. P. 245.
- 3.- Boletín Informativo, Comisión de Aguas del Valle de México, Dirección de Organización y Métodos, Departamento de Divulgación, P. 24, 1985.
- 4.- Boletín Informativo Op. Cit. P. 25.
- 5.- Boletín Informativo, Op.Cit. P. 27.
- 6.- Informe Técnico de Actividades, Comisión de Aguas del Valle de México, Dirección General de Operación, 1984, México, D.F.
- 7.- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Edit. Porrúa, P.18, 1985, México.
- 8.- Ley Federal de Aguas Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 11 de enero de 1972.
- 9.- Reglamento Interno de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, Dirección de Organización y Sistemas, P.P.4-17, México 1984.

- 10.- Administración de Empresas Teoría y Práctica, Segunda Parte, P.211, Edit. Limusa, Décima Novena Edición, México - 1982, Agustín Reyes Ponce.
- 11.- Reyes Ponce, Op.Cit. P.211.
- 12.- Manual de Organización, Comisión de Aguas del Valle de México, dirección General de Programación, Organización y Sistemas, México 1985.
- 13.- Derecho Administrativo, Gabino Fraga, P. 13, Edit. Porrúa, México 1984.
- 14.- Gabino Fraga, Op. Cit. P.14
- 15.- Manual de Organización, Comisión de Aguas del Valle de México, Dirección General de Programación, Organización y Sistemas, México 1985.
- 16.- Apuntes de la Materia de Administración de Recursos Financieros, Contador Público Enrique Paz Zavala, México - Enero 1987.
- 17.- Empresa Pública: Problemas y Desarrollo, Vol.1, No.1, -- Primera Edición, P. 142, Marzo 1986, Centro de Investigación y Docencia Económicas.

- 18.- Glosario de Planeación, Secretaría de Programación y Presupuesto P. 96 México, 1987.
- 19.- Glosario de Planeación, Op. Cit. P. 98.
- 20.- Proceso de Programación-Presupuestación, Secretaría de Programación y Presupuesto, México 1987.
- 21.- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios Relacionados con Bienes Muebles, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, México 1989.
- 22.- Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Prestación de Servicios Relacionados con Bienes Muebles. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 13 de febrero de 1990.
- 23.- Acuerdo sobre la Integración de los Comités de Adquisiciones, Publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 3 de mayo de 1990.
- 24.- Catálogo de Adquisiciones, Bienes y Servicios, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, México 1988.
- 25.- Manual de Organización, Comisión de Aguas del Valle de México, Dirección General de Programación, Organización y Sistemas, México 1985.

- 26.- **Glosario de Planeación, Secretaría de Programación y Presupuesto, P. 84, México 1987.**
- 27.- **Manual de Procedimientos para el Ejercicio Presupuestario, Secretaría de Programación y Presupuesto, Subsecretaría de Control Presupuestal, Dirección General de Política Presupuestal, México 1988.**
- 28.- **Sistema de Compensación de Adeudos, Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 16 de febrero de 1981.**
- 29.- **Glosario de Planeación, Secretaría de Programación y Presupuesto, P. 51, México 1987.**
- 30.- **Glosario de Planeación, Secretaría de Programación y Presupuesto, P. 32, México 1987.**
- 31.- **Manual de Procedimientos para el Ejercicio Presupuestario, Secretaría de Programación y Presupuesto, Subsecretaría de Control Presupuestal, Dirección General de Política Presupuestal, México 1988.**
- 32.- **Glosario de Planeación, Secretaría de Programación y Presupuesto, P. 51, México 1987.**
- 33.- **Glosario de Planeación, Op. Cit. P. 113.**
- 34.- **Manual de Procedimientos para el Ejercicio Presupuestario, Secretaría de Programación Y Presupuesto, Subsecretaría de Control Presupuestal, Direc. Gral. de Pol. Presupuestal, Méx. 1988.**