

878508
2
E2

UNIVERSIDAD NUEVO MUNDO

**ESCUELA DE CONTADURIA
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**



**EL CONTROL PRESUPUESTAL EN UN
ORGANISMO DESCENTRALIZADO
PETROLEOS MEXICANOS**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA**

P R E S E N T A

NORA IVONNE RIVERA MONTALVO

DIRECTOR DE TESIS:

ING. CUAUHTEMOC CARRASCO RIVERA

MEXICO, D. F.

1993

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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

Hoja No.

INTRODUCCION		1
CAPITULO I.-	GENERALIDADES DEL PRESUPUESTO.....	3
1.1	Definición de Presupuesto.....	3
1.2	Objetivos del presupuesto.....	4
1.3	Características del Presupuesto.....	8
1.3.1	De Formulación.....	8
1.3.1.1	Adaptación a la Empresa.....	8
1.3.1.2	Planeación, coordinación y control de funciones.....	8
1.3.2	De Presentación.....	10
1.3.2.1.	De acuerdo con las normas contables y económicas.....	10
1.3.3	De Aplicación.....	10
1.3.3.1.	Elasticidad y Criterio.....	10
1.4	Clasificación del Presupuesto.....	10
1.4.1	Por el tipo de empresa.....	10
1.4.2	Por su contenido.....	11
1.4.3	Por su forma.....	11
1.4.4	Por su duración.....	12
1.4.5	Por la técnica de valuación.....	12
1.4.6	Por su reflejo en los Estados Financieros.....	12
1.4.7	Por las finalidades que pretende....	13
1.4.8	Por el efecto de la inflación.....	14
1.4.9	De trabajo.....	16
CAPITULO II.-	HISTORIA DE PETROLEOS MEXICANOS	18
2.1	Antecedentes Generales.....	18
2.2	La Expropiación.....	28
2.3	Creación de Petr6leos Mexicanos.....	31
2.4	Personalidad Jur6dica de Petr6leos Mexicanos.....	34
2.5	Objetivo de Petr6leos Mexicanos.....	36
2.6	Estructura Org6nica de Petr6leos Mexicanos.....	38
2.7	Actividades Sustantivas de la Industria Petrolera.....	39
2.7.1	Exploraci6n.....	39
2.7.2	Explotaci6n.....	40
2.7.3	Refinaci6n.....	40
2.7.4	Petroqu6mica.....	40
2.7.5	Comercializaci6n.....	40

CAPITULO III.-	CONTABILIDAD Y ESTRUCTURA PRESUPUESTAL POR AREAS DE RESPONSABILIDAD EN PETROLEOS MEXICANOS.	41
3.1	Contabilidad por Areas de Responsabilidad.	41
3.1.1	Características de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.	42
3.1.2	La importancia de los Presupuestos en la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.	43
3.2	Estructura presupuestal por Areas de Responsabilidad de Petróleos Mexicanos.	44
3.2.1	Grupo de Ingresos.	45
3.2.2	Grupo de Egresos de Operación.	45
3.2.3	Grupo de Egresos de Inversión.	45
3.2.4	Egresos a nivel de Programa o Subdirección.	46
3.2.5	Egresos a nivel de Subprograma o Coordinación.	46
3.2.6	Egresos a nivel de Actividad o Gerencia.	48
3.2.7	Egresos a nivel de Centro de Trabajo-Departamento.	48
3.2.8	Egresos de, y Egresos Propios de.	48
3.3	Políticas y Lineamientos en Materia de Ingresos.	49
3.3.1	De los Ingresos por Venta de Productos.	49
3.3.2	De los otros ingresos.	50
3.4	Políticas y Lineamientos en Materia de Egresos.	50
3.4.1	Egresos de Operación.	53
3.4.1.1	Sueldos, Salarios y Prestaciones.	55
3.4.1.2	Adquisición de Materiales.	57
3.4.1.3	Reparación, Conservación y Mantenimiento.	58
3.4.1.4	Servicios Técnicos Pagados a Terceros.	58
3.4.1.5	Servicios de Fletes Pagados a Terceros.	58
3.4.1.6	Transportes Aéreos.	58
3.4.1.7	Arrendamientos de Vehículos para Transporte de Personal.	59
3.4.1.8	Viáticos, Gastos de Viaje y Representación.	59
3.4.1.9	Gastos de Previsión Social.	60
3.4.1.10	Otros Renglones de Gastos de Operación.	60
3.5	Lineamientos Especiales para algunos	

	Conceptos de Origen.....	61
3.5.1	Servicio de Luz y Fuerza Pagado a Terceros.....	61
3.5.2	Impuestos y Contribuciones Varias....	61
3.5.3	Impuesto Sobre Viáticos.....	62
3.5.4	Gastos Generales pagados a Terceros ..	62
3.6	Lineamientos Generales para la Formulación del Presupuesto de Inversión.....	62
3.6.1	Estudios Exploratorios.....	63
3.6.2	Perforación de Pozos.....	64
3.6.3	Obras.....	64
3.6.4	Adquisición de Bienes Capitalizables.....	65
3.6.5	Rehabilitaciones, Modificaciones y Reacondicionamiento por Contrato....	66
3.6.6	Investigación y Desarrollo.....	67
3.6.7	Fideicomiso del Programa para la Vivienda.....	67
3.7	Lineamientos Generales para la Formulación del Presupuesto de Otros Egresos.....	67
3.7.1	Egresos por Cuenta de Terceros.....	68
3.7.2	Egresos Recuperables.....	68
3.7.3	Gastos Financieros.....	69
3.7.4	Amortización de la Deuda, Intereses, Comisiones y Gastos Bancarios.....	69
3.7.5	Derechos e Impuestos Directos.....	69
3.8	Impuesto al Valor Agregado (IVA).....	70
3.9	Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios.....	71
3.10	Otros Impuestos.....	71

CAPITULO IV.-

	SISTEMA DE VINCULACION CONTABLE PRESUPUESTAL.....	72
4.1	Antecedentes.....	72
4.2	Objetivo del Sistema de Vinculación Contable Presupuestal.....	73
4.3	Políticas y Lineamientos del Sistema de Vinculación Contable Presupuestal....	73
4.4	Matriz de Vinculación.....	74
4.5	Organización de la Estructura Orgánica de la Subdirección de Finanzas.....	75
4.5.1	Responsabilidades dentro de la Subdirección de Finanzas.....	75
4.5.1.1	Responsabilidades de las Coordinaciones Ejecutivas de	

	Tesorería, Planeación Financiera y Contraloría	75
4.5.1.2	Responsabilidades de la Gerencia de Sistemas de Contabilidad.	77
4.5.1.3	Responsabilidades de la Gerencia de Contabilidad.	77
4.5.1.4	Responsabilidades de las Contadurías de la Institución.	78
4.5.1.5	Responsabilidades de la Gerencia de Control del Ejercicio Presupuestal.	78
4.5.1.6	Responsabilidades de los Representantes de la Gerencia (central) y del Auditor de Presupuestos (zonas).	79
4.5.1.7	Responsabilidades de la Jefatura de Coordinaciones Regionales de Finanzas y Control.	79
4.5.1.8	Responsabilidades de las Coordinaciones Regionales de Finanzas y Control.	80
4.5.1.9	Responsabilidades de la Gerencia de Informática.	80
4.5.1.10	Responsabilidades de las Unidades de Informática.	81
4.5.1.11	Responsabilidades de las Ramas.....	82
4.5.1.12	Matriz de Responsabilidades del Sistema de Vinculación Contable Presupuestal.	82
4.5.2	Control de la Información Financiera	84
4.6	Registro Presupuestal.	84
 CONCLUSIONES		 95
CITAS		99
BIBLIOGRAFIA		100

INTRODUCCION

La elaboración de la presente tesis tiene como fin el hacer remarcar la importancia del control presupuestal como elemento de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad en un organismo descentralizado.

El éxito y buen funcionamiento en cualquier tipo de empresa, se debe principalmente al proceso de toma de decisiones por parte de la gerencia o directores de la misma, por lo que el Sistema de Vinculación Contable Presupuestal constituye una importante y eficiente herramienta científica necesaria, que colabora en la mejor toma de decisiones.

El desarrollo de esta tesis, se encuentra dividido en cuatro partes:

El primer capítulo ilustra en forma general lo que es un presupuesto, sus objetivos, características y sus diferentes clasificaciones.

En el segundo capítulo se muestra el panorama general de Petróleos Mexicanos, organismo que se ha tomado como base para la elaboración de este trabajo de investigación. Debido a la naturaleza de este capítulo para su desarrollo utilicé el Sistema Institucional de Auditoría, la Estructura Presupuestal por Areas de Responsabilidad, la Ley Orgánica

de Petróleos Mexicanos, así como el Manual de Inducción y el libro el Petróleo de la misma institución.

En un tercer capítulo se describe la contabilidad y la estructura presupuestal por áreas de responsabilidad en Petróleos Mexicanos.

Por último en el cuarto capítulo se detalla el Sistema de Vinculación Contable Presupuestal, responsables del mismo, así como el registro presupuestal.

CAPITULO I.- GENERALIDADES DEL PRESUPUESTO

1.1 Definición de Presupuesto.

Etimológicamente la palabra presupuesto procede del francés "Bougett que equivale a bolsa, lo que implica control de gastos, pero en sí el presupuesto no se refiere a este sólo aspecto, sino que ha ido evolucionando hasta ajustarse a todas y cada una de las operaciones propias de los negocios, es decir, presupuestar ingresos, costos, financiamientos, etc." (1)

El presupuesto puede considerarse como parte de un sistema total de administración que incluye:

- "1) Formulación y puesta en práctica de estrategias
- 2) Sistemas de planeación
- 3) Sistemas presupuestales
- 4) Organización
- 5) Sistemas de producción y mercadotecnia
- 6) Sistemas de información y control." (2)

Por lo tanto, el presupuesto puede definirse como la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia.

"Presupuesto es un plan administrativo que cubre todas las fases operacionales para un período determinado en el futuro."(3)

Asimismo también se puede definir como " la formulación del plan financiero, se obtiene a base de datos anteriores

efectuando cálculos estadísticos, previniendo que van a ser para el futuro." (4)

Los presupuestos son la expresión que se da, en términos financieros, a los planes de la gerencia para el funcionamiento y el financiamiento de la empresa durante períodos determinados. Por lo cual puede definirse como un "plan predeterminado de operación detallado, formulado y distribuido para establecer la base parcial de la valoración posterior del desempeño del trabajo." (5)

Otra definición puede ser "la técnica a través de la cual se combinan las políticas relativas para la administración de los activos y establecimiento de los niveles de endeudamiento, con el pronóstico económico y de ventas para proyectar sus efectos en la posición financiera y en los resultados de operación de una entidad, a través de la formulación de estados financieros proforma." (6)

En conclusión se puede decir que el presupuesto es planear anticipadamente las operaciones normales de una empresa, para un período razonable y en base a experiencias pasadas.

1.2 Objetivos del presupuesto.

El presupuesto se enmarca dentro del Proceso Administrativo, primordialmente en las fases de previsión,

planeación y control, por eso se dice que el presupuesto es una herramienta de previsión, planeación y control.

En cuanto a la previsión y la planeación, el presupuesto es un subproducto de éstas, porque:

1) Son un proceso racional que consiste en decidir por anticipado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer, es decir, es el proceso que consiste en reducir la brecha existente entre la situación actual y la situación prevista.

2) Al planear un presupuesto se sigue el siguiente proceso:

- Análisis de la situación. Se realiza un análisis del mercado, de la competencia, de la oferta y de la demanda, de las fuerzas y debilidades de la entidad, etc.
- Establecimiento de objetivos y metas. Se define a dónde queremos llegar, dentro de un plan a largo plazo.
- Formulación de premisas. Se formulan premisas de tipo económico y operativo, dando como origen diferentes escenarios de planeación del presupuesto, el cual puede ser visto desde dos puntos de vista, el optimista y el pesimista.
- Evaluación de los distintos escenarios de planeación.

- Selección del escenario de planeación.
- Formulación de los planes operativos a seguir.
- Formulación del presupuesto respectivo.

"Los objetivos del presupuesto son de Previsión, Planeación, Organización, Coordinación o Integración, Dirección y Control, es decir, comprenden o están en todas las etapas del Proceso Administrativo." (7)

Para mayor amplitud se presenta el siguiente cuadro sinóptico donde se establecen y explican las etapas del proceso administrativo relacionándolas con sus objetivos dentro de los presupuestos:

"FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO

I. PREVISION

Disponer lo conveniente para atender las necesidades presumibles.

1. Tener anticipadamente todo lo necesario para la elaboración y ejecución del presupuesto.

II. PLANEACION

Camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades, de acuerdo con objetivos.

2. Planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con los objetivos.

III. ORGANIZACION

Estructuración técnica, entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de una entidad.

3. Que exista una adecuada, precisa y funcional estructura de la entidad.

IV. COORDINACION O INTEGRACION

Desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades.

4. Compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones para que cumplan con los objetivos de la entidad.

V. DIRECCION

Función ejecutiva para guiar e inspeccionar a los subordinados.

5. Ayuda enorme en las políticas a seguir, tomas de decisiones y visión de conjunto, así como auxilio correcto y con buenas bases para conducir y guiar a los subordinados.

VI. CONTROL

Medidas para apreciar si los objetivos y planes se están cumpliendo.

6. Comparación a tiempo de lo presupuestado y los resultados habidos, dando lugar a diferencias analizables y estudiables, para hacer correcciones a tiempo." (8)

1.3 Características del Presupuesto

1.3.1 De Formulación.

1.3.1.1. Adaptación a la Empresa.

Tomando en consideración las características de la empresa, así como sus objetivos y necesidades, se adopta un sistema de control presupuestario, por lo que no se puede hacer siguiendo un patrón o fórmula determinada, aplicable a todo tipo de empresa.

1.3.1.2 Planeación, coordinación y control de funciones.

La planeación del presupuesto se debe basar en un plan formal a mediano y largo plazo. Para lograrlo es imprescindible coordinar y controlar todas y cada una de las funciones que conducen a alcanzar dicho objetivo.

Entre los aspectos recomendables respecto a este inciso, para el mejor funcionamiento del presupuesto están:

- 1) La persona encargada de formular el presupuesto debe tener conocimiento de la empresa, de sus planes a mediano y largo plazo, con el fin de ser congruente el presupuesto con los planes establecidos.
- 2) Seccionar el presupuesto en tantas partes como responsables en la función hayan en la Entidad, teniendo en cuenta que exista una coordinación entre

todas y cada una de las partes o áreas funcionales, con el fin de llevar a cabo el control y cumplimiento del presupuesto, de tal forma, que cada área de responsabilidad deba ser controlada por un presupuesto específico.

- 3) Definir el período presupuestal, ya sea en meses, bimestres, trimestres, cuatrimestres, semestres, anual, etc. Es decir, se debe tener en consideración las necesidades de la empresa, así como su operación con el fin de ser congruentes.
- 4) Que exista una dirección y vigilancia sobre los presupuestos, llevando a cabo una fácil comparación sistemática entre lo presupuestado y lo ejecutado.
- 5) Utilizar el presupuesto como una herramienta para planear y controlar, es decir, determinar y analizar todas las variaciones o desviaciones, y que las utilice como medida de actuación de cada una de las áreas de la empresa involucradas, para que en conjunto sean corregidas.
- 6) No dejar oportunidad a malas interpretaciones o discusiones.
- 7) Siempre se debe elaborar los presupuestos sobre bases viables, es decir, en condiciones de poder ser alcanzables.

1.3.2 De Presentación.

1.3.2.1. De acuerdo con las normas contables y económicas.

Los presupuestos al utilizarse como herramienta de la Administración, ya sea pública o privada, tienen como requisito de presentación indispensable el ir de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y que las proyecciones financieras sean congruentes con la situación económica (período, mercado, oferta y demanda, ciclo económico, etc).

1.3.3 De Aplicación.

1.3.3.1. Elasticidad y Criterio.

Todo presupuesto debe ser manejado de manera flexible, es decir, susceptible a ser modificado, adaptándose a las fluctuaciones constantes del mercado, de la economía, etc.

1.4 Clasificación del Presupuesto.

A continuación se expone una clasificación de acuerdo con sus aspectos sobresalientes.

1.4.1 Por el tipo de empresa.

- 1) Públicos. Son realizados por el Gobierno Federal, Estados, Municipios, Delegaciones y Organizaciones Paraestatales. Su base son los gastos y de acuerdo con los ingresos que pretenden, algunas veces recurren al

crédito (Cetes, Pagafes, etc). Su finalidad es satisfacer necesidades públicas o de interés general.

- 2) Privados. Son realizados por particulares, su base son los ingresos y posteriormente determinan sus gastos. Su finalidad es la obtención de utilidades, o sea, el lucro.

1.4.2 Por su contenido.

- 1) Principales o Sumario. En él se presentan en forma global las estimaciones o proyecciones financieras de la empresa.
- 2) Auxiliares o Analíticos. Muestran de manera pormenorizada las estimaciones o proyecciones financieras.

1.4.3 Por su forma.

- 1) Flexibles. Estos presupuestos toman en consideración que el ente económico puede sufrir cambios por diferentes situaciones, básicamente por fluctuaciones en sus ventas, por lo que al elaborarlos permiten cierta elasticidad a posibles modificaciones propias, lógicas o necesarias.
- 2) Fijos. No consideran las variaciones futuras que afectan a la entidad, por lo que permanecen invariables durante la vigencia del periodo presupuestado.

1.4.4 Por su duración.

- 1) A corto plazo. Abarcan un año, comunmente llamados presupuestos.
- 2) A largo plazo. Abarcan más de un año y se les conoce como Planeación Estratégica.

1.4.5 Por la técnica de valuación.

- 1) Estimados. Se formulan sobre bases empíricas, es decir, basan sus cifras numéricas en experiencias anteriores, por lo que representan escenarios más o menos probables y razonables de lo planeado.
- 2) Estándar. Son los que se han formulado sobre bases científicas, eliminando en un porcentaje elevado errores que se dan con la valuación estimada, es decir, con este medio de valuación se reflejan los resultados que se deben de obtener. Sin embargo, este tipo de valuación es menos usable debido al costo involucrado.

1.4.6 Por su reflejo en los Estados Financieros.

Las cifras presupuestadas se reflejan a través de los Estados Financieros Presupuestados o Proforma, o sea, el resultado final de los presupuestos realizados se va a ver representado en los siguientes estados financieros:

- 1) De Posición Financiera. Se presentan por medio de lo que se conoce como Balance General o Estado de Situación Financiera Presupuestado o Proforma.
- 2) De Resultados. Muestran las posibles utilidades, o en su defecto pérdidas, a obtener en el período presupuestado y se presentan en el Estado de Resultados Proforma.
- 3) De Costos. Se elaboran tomando como base los pronósticos de ventas y reflejan las operaciones por concepto del costo total o cualquiera de sus partes en el período presupuestado.

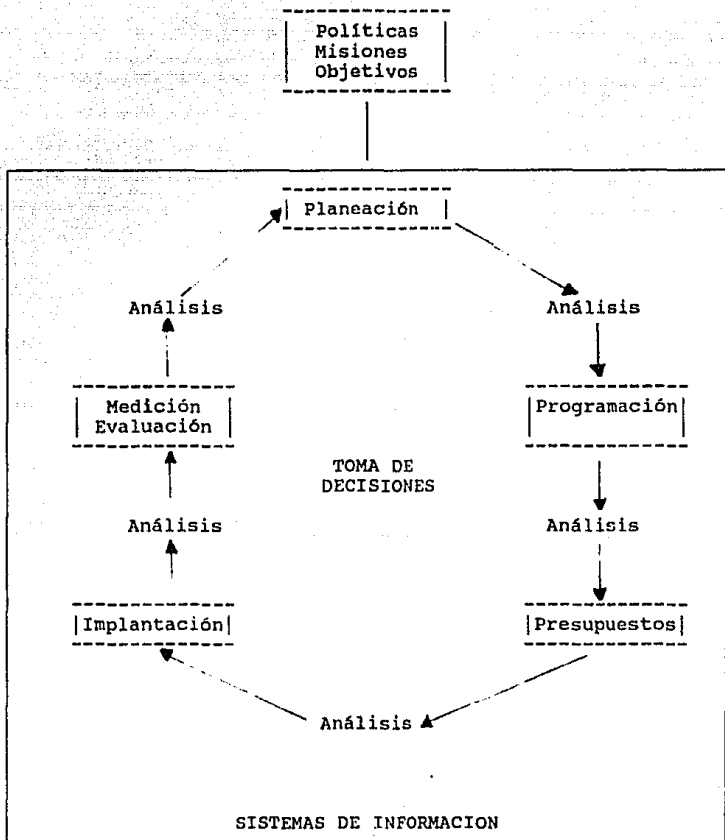
1.4.7 Por las finalidades que pretende.

- 1) De Promoción. Tomando en consideración las posibles expansiones, ingresos y egresos del período presupuestado se elabora una evaluación del proyecto financiero.
- 2) De Aplicación. Determinan la distribución de los recursos actuales y futuros del ente económico, con el fin de presentarlos cuando se hacen solicitudes o ampliaciones de crédito.
- 3) De Fusión. Se realizan para analizar los resultados que obtendría la empresa como resultado de la fusión o conjunción de entidades y determinar la viabilidad del proyecto de fusión.

- 4) Por Areas y Niveles de Responsabilidad. Basado en la estructura de la empresa, cuantifica la responsabilidad de los encargados de las áreas, departamentos y niveles en que se divide organizacionalmente una compañía.
- 5) Por Programas. Estos presupuestos son preparados normalmente por dependencias gubernamentales, debido primordialmente al tamaño de dichas instituciones. Cada una de las dependencias que forman la entidad realiza una estimación de los gastos que se originarán para cumplir con los programas que debe llevar a cabo durante el período presupuestado, y así cubrir las necesidades públicas. Ya teniendo establecidos los objetivos que persiguen, determinan el monto al que ascenderán sus gastos y planean la forma en que podrán cubrirlos, determinando así los ingresos que debe tener dicha dependencia para poder cubrir los gastos involucrados y realizar los programas a su cargo. En el cuadro 1.4.7 se muestra el Ciclo del Proceso Presupuestal con Base en Programas.

1.4.8 Por el efecto de la inflación.

- 1) A precios constantes. Se realiza bajo un enfoque tradicional y cuando la inflación del país es igual a cero.



Cuadro 1.4.7

Ciclo del Proceso Presupuestal con base en programas.

2) A precios corrientes. Es bajo un enfoque moderno y cuando la inflación del país es mayor a cero. Para formularlos se utiliza el factor de actualización, el cual se obtiene mediante la siguiente fórmula:

$$A = (IMA) (IPC)$$

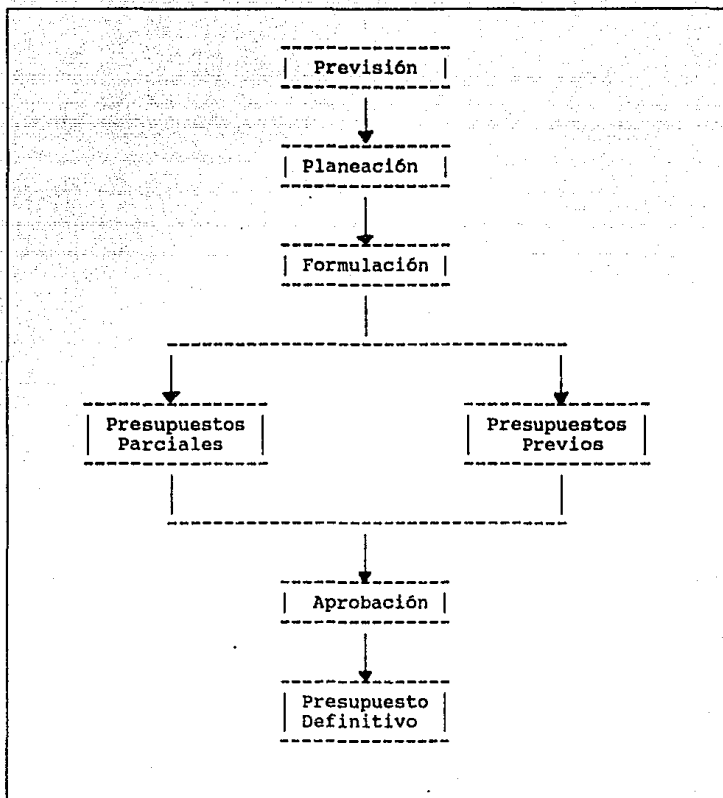
En donde:

A = Factor de Actualización.
IMA = Índice del mes anterior.
IPC = Índice Previsto.

1.4.9 De trabajo.

Es el presupuesto común utilizado por cualquier empresa, primordialmente en las etapas mostradas en el cuadro 1.4.9.

Tomando en consideración los puntos anteriores, el Presupuesto que se lleva a cabo en PEMEX es público, auxiliar o analítico, flexible, a corto plazo, estándar, por programas, a precios corrientes. Las cifras presupuestadas se reflejan a través de el Estado de Posición Financiera Proforma y el Estado de Resultados Proforma del organismo descentralizado.



Cuadro 1.4.9

Etapas en un Presupuesto de Trabajo.

CAPITULO II.- HISTORIA DE PETROLEOS MEXICANOS

2.1 Antecedentes Generales.

En la Biblia, el petróleo aparece con el nombre de betún, mineral combustible. Noé lo utilizó como impermeabilizante para proteger y calafatear su célebre arca. Los babilonios y los asirios lo empleaban para alumbrado, en sustitución del aceite vegetal y como cemento en las construcciones. Los árabes y los hebreos lo tenían para usos medicinales, los egipcios en sus prácticas de embalsamiento y los romanos para destruir naves enemigas.

En América, los indios empleaban el petróleo para impermeabilizar sus canoas antes de que el hombre blanco llegará al nuevo continente.

En el siglo XIX, en la península de Apscheron, comenzó a obtenerse regularmente el petróleo en bruto cuando Bakú y sus alrededores pasaron a poder de Rusia. Al principio el rendimiento fue poco, pero por 1860 la producción se había estabilizado en unas 3,500 toneladas anuales.

En 1875 los hermanos Nobel crearon en Bakú la moderna industria del petróleo. Más tarde colocaron una tubería para llevar el producto a sus refinerías y en 1876 construyeron el primer buque cisterna que navegó sobre el Mar Caspio, para suplir el tráfico por el Río Volga.

A George H. Bisell se le reconoce el mérito de ser el primero que concibió la idea de buscar expresamente petróleo

en Estados Unidos, habiendo fundado en 1858 la empresa "Seneca Oil Company".

Karl Benz (1844 - 1929), ingeniero mecánico e inventor alemán, precursor de la industria automotriz y del moderno automóvil "Mercedes Benz", construyó en 1886 el primer vehículo impulsado con motor de gasolina.

El invento del señor Benz trajo como consecuencia el uso del petróleo como carburante en los motores de combustión interna, generalizándose en el último cuarto del siglo XIX el uso de la gasolina, que antes no había tenido valor comercial.

Durante la época precortesiana, las tribus que habitaron el territorio mexicano, utilizaron el petróleo como material de construcción, medicina, pegamento, impermeabilizante y como incienso para sus ritos religiosos. Los totonacas, habitantes de la mayor parte del estado de Veracruz, lo recogían de la superficie de las aguas para utilizarlo como medicina y como iluminante. Algunas tribus que habitaron las costas mexicanas lo masticaban para limpiar y blanquear su dentadura.

Las reales ordenanzas para la minería de la Nueva España promulgadas en 1783 por el rey Carlos III de España, hacían mención de los hidrocarburos. El Artículo 22 decía: "Asimismo concedo que se puedan descubrir, solicitar, registrar y denunciar en la forma referida no sólo las minas

de oro y plata sino también las de piedra preciosas, cobre, plomo, estaño, azogue, antimonio, piedra calaminar, bismuto, salgema y cualesquier otros fósiles, ya sean metales perfectos o medios minerales, bitúmenes o jugos de la tierra, dándose para su logro, beneficio y laborío, en los casos ocurrentes, las providencias que corresponda".

Ya en el México independiente, por 1862, el ingeniero de minas Antonio del Castillo llevó a cabo una perforación en un lugar cercano al Cerro del Tepeyac, de la cual brotó agua mezclada con petróleo en cantidades abundantes. El petróleo fue utilizado como iluminante.

En 1863, el sacerdote Manuel Gil y Sáenz descubrió lo que el llamó Mina de Petróleo de San Fernando, cerca de Tepatitlán, Tabasco. Era ésta una de tantas chapopoteras que en esa región existen y de las cuales podía obtenerse fácilmente petróleo natural.

En los dos años siguientes, el Emperador Maximiliano de Habsburgo otorgaba 38 concesiones petroleras a particulares. El propio Emperador decretó el 6 de julio de 1865 la reglamentación del laboreo de las sustancias que no son metales preciosos en el Artículo 22, título 6, de las Reales Ordenanzas para la Minería de Nueva España, mencionando el betún y el petróleo en su Artículo 1º, cuyo texto dice así:

"Nadie puede explotar minas de sal, fuente o pozo y lagos de agua salada, carbón de piedra, betún, petróleo,

alumbre, kaolín y piedras preciosas, sin haber obtenido antes la concesión expresa y formal de las autoridades competentes y con la aprobación del Ministerio de Fomento.

En 1880 los ingenieros Samuel Fairbum y George Dickson comenzaron la construcción de una pequeña refinería en el Puerto de Veracruz, siendo terminada en 1886, y que llevó por nombre El Aguila.

El 16 de abril de 1881, el doctor Adolph Autrey tomó posesión de una mina de petróleo a la que puso el nombre de La Constancia, en terrenos del Cantón de Papantla, Veracruz.

Más tarde, como casi todos los negocios mineros pasaron a poder de ingleses, operaron en la región de Papantla, la London Oil Trust en la que participó Cecil Rhodes, fundador del poderoso imperio inglés en Africa del Sur y la Mexican Oil Corporation.

Es de importancia señalar en esta época un proyecto de código de minería de la República Mexicana del 18 de marzo de 1884, presentado por Pedro Bejarano, Manuel María Contreras y Francisco Bulnes, aprobado el 22 de noviembre del mismo año, mediante las reformas operadas de acuerdo con las circunstancias prevalecientes en la industria. El documento titulado Código de Minas de los Estados Unidos Mexicanos, el Título 1, Artículo 10, especifica:

Son de exclusiva propiedad del dueño del suelo, quien por lo mismo, podrá explotar y aprovechar:

- "I Los criaderos de las diversas variedades del carbón de piedra.
- II Las rocas de terrenos y materias del suelo como calizas, pizarras, pórfidos, basaltos, piedras de construcción, tierras, arcillas, arenas y demás sustancias análogas.
- III Las sustancias no especificadas en la Fracción II del Artículo 1, que se encuentren en placeres como el hierro, el estaño y demás minerales de acarreo.
- IV Las sales que existen en la superficie, las aguas puras y saladas, superficiales y subterráneas, el petróleo y los manantiales gaseosos o de aguas termales y medicinales."

Vale la pena mencionar, en el último cuarto del siglo XIX, que en 1886 la Water Pierce Oil Company construyó en el puerto de Veracruz una refinería con capacidad de 500 barriles diarios para procesar el petróleo crudo, importado de Estados Unidos. Diez años más tarde fundó otra refinería en la margen izquierda del Río Pánuco, entre la ciudad de Tampico y la desembocadura del río, para procesar 2 mil barriles diarios de petróleo crudo importado también del vecino país del norte y convertido en Kerosina. En 1988 la compañía adquirió la refinería que construyeran Fairburn y Dickson ahí mismo en el puerto, cambiándole el nombre de El Aguila por El Gallo.

La hacienda El Tulillo, en el Municipio de El Ebano, en San Luis Potosí, fue el escenario en el que principió verdaderamente la historia del petróleo en México. Tenía como estados limitantes a Tamaulipas, San Luis Potosí y Veracruz y era atravesada por los ríos Tamesí, Naranjos y Tanván.

Al pie del Cerro de la Paz, parte de la hacienda, existían desde hacía centurias las dos más grandes chapopoterías de la región, conocida como Piscis Fontes. Su propietario el Señor Mariano Arguinsoniz, la había heredado de sus antepasados.

El norteamericano Edward L. Doheny en compañía de su socio, el experto geólogo Charles A. Candfield, procedente de Tampico, al saber que El Tulillo estaba en venta y después de conocer los terrenos, no vaciló en ofrecer a su dueño 300 mil pesos por la propiedad; la oferta era muy tentadora y de inmediato fue aceptada.

Una vez legalizada la operación la hacienda pasó a ser propiedad de la Mexican Petroleum Company, que había sido creada por Doheny. Al tomar posesión de El Tulillo, Doheny mandó cercar la propiedad e instaló su primer campo petrolero que llamó El Ebano.

En marzo de 1901, en un rancho de la hacienda principiaron los trabajos de localización y se perforó el primero de 19 pozos. El 14 de mayo, al llegar a la

profundidad de 165 metros brotó petróleo con tal fuerza que expulsó la herramienta del fondo. De este pozo clasificado como "surgente" se logró una producción de 500 barriles diarios.

El 24 de diciembre de 1901, el Congreso de la Unión decretó la Ley del Petróleo de los Estados Unidos Mexicanos.

En 1903, la Mexican Petroleum Company construyó en Ebano, San Luis Potosí, la primera refinería en México, dedicada a la producción de asfalto, con una capacidad inicial de 2 mil barriles diarios.

En 1906 el Congreso de la Unión aprobó un proyecto enviado por el General Porfirio Díaz en el que aprobaba los contratos para que la compañía Pearson and Son Limited, se hiciera cargo de la exploración y explotación de los criaderos de petróleo existentes en el subsuelo de los lagos, lagunas y terrenos baldíos nacionales, ubicados en los estados de Veracruz, Tabasco, Campeche, Chiapas, San Luis Potosí y Tamaulipas.

Los terrenos que adquirió Doheny en la zona de la Huasteca en 1905 y 1906 sentaron la base para que se formara otra compañía, la Huasteca Petroleum Company, constituida en febrero de 1907.

En 1908 se formó la Compañía de Petróleo El Águila, S.A., con capital inicial de 100 mil pesos. El 28 de marzo de ese mismo año la refinería El Águila, empezó a elaborar

productos para el comercio en una planta que tenía capacidad para 2 mil barriles diarios.

Al finalizar 1910, la cantidad de petróleo con la que México contaba era superior a la que exigía el consumo nacional, por lo que se pensó seriamente en exportar el excedente. El primer embarque de petróleo rumbo al extranjero lo vendió la Huasteca Petroleum Company a la Magnolia Petroleum Company, y consistió de 30 a 262 barriles que salieron con destino a Sabine, Texas en Estados Unidos.

Ya en 1921 en la Epoca de Oro, la producción había alcanzado 193,397,586 barriles al año. Con esta cifra, México ocupaba el segundo lugar en la producción mundial.

El 7 de abril de 1916 la Comisión Técnica del Petróleo después de minuciosos estudios, rindió un informe muy detallado. En él se destacaba: "Por todas las razones expuestas creemos justo restituir a la Nación lo que es suyo, la riqueza del subsuelo, el carbón de piedra y el petróleo, para que la disfruten solamente quienes apliquen su inteligencia, su trabajo y su capital a la explotación científica de esta industria. Dejar subsistentes los monopolios, que formó la dictadura, equivale a matar la independencia económica de la industria mexicana, a consagrar el acaparamiento del combustible mineral por respetar una ley contraria a la Constitución, a la

jurisprudencia de un siglo y a las bases científicas de nuestra legislación minera."

El 5 de febrero de 1917 se promulgó la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que en su Artículo 27, párrafo 4º dice:

"Corresponde a la Nación el dominio directo de todos los minerales y sustancias que en vetas, mantos, masas o yacimientos, constituyan depósitos cuya naturaleza sea distinta de los componentes de los terrenos, tales como los minerales de los que se extraigan metales y metaloides utilizados en la industria, los yacimientos de piedras preciosas, de sal de gema y las salinas formadas directamente por las aguas marinas. Los productos derivados de la descomposición de las rocas, cuando su explotación necesite trabajos subterráneos; los fosfatos susceptibles de ser utilizados como fertilizantes, los combustibles minerales sólidos, el petróleo y todos los carburos de hidrógeno sólidos, líquidos o gaseosos."

En su fracción 1 específica:

"Solo los mexicanos por nacimiento o por naturalización y las sociedades mexicanas, tiene derecho para adquirir el dominio de las tierras, aguas y sus accesorios, o para obtener concesiones de explotación de minas, aguas o combustibles minerales en la República Mexicana. El Estado podrá conceder el mismo derecho a los extranjeros, siempre

que convengan ante la Secretaría de Relaciones en considerarse nacionales respecto de dichos bienes y en no invocar, por lo mismo, la protección de sus Gobiernos, por lo que se refiere a aquellos; bajo la pena en caso de faltar al convenio, de perder en beneficio de la Nación, los bienes que hubieren adquirido en virtud del mismo. En una franja de 100 kilómetros a lo largo de las fronteras y de 50 en las playas, por ningún motivo podrán los extranjeros adquirir el dominio directo sobre tierras y aguas."

Y, en su párrafo 2° determina:

"Las expropiaciones sólo podrán hacerse por causa de utilidad pública y mediante indemnización."

El 13 de abril de 1917, el Gobierno Constitucionalista estableció el impuesto de producción de petróleo, que debía de pagarse en timbres. Buen cuidado tuvo el entonces Secretario de Hacienda y Crédito Público, licenciado Luis Cabrera, de que este gravamen se pagara precisamente en timbres, para evitar que la Compañía Mexicana de Petróleo El Águila, se negara a cubrirlo, apoyada en su concesión de 1906.

El Gobierno Constitucionalista que presidiera Don Venustiano Carranza, a raíz de inaugurado su período (1° de mayo de 1917), expidió varios decretos en los que definía las condiciones de exploración y explotación del subsuelo, conforme a lo estipulado por la Constitución recién

promulgada. Esto dio lugar a que las compañías petroleras, sorprendidas por el súbito ataque a sus privilegios, se opusieran abiertamente y solicitaran ayuda de sus gobiernos. Inmediatamente Londres y Washington protestaron ante el gobierno del señor Carranza, quien se vio obligado a suspender algunos importantes decretos, pues se encontraba muy ocupado en sofocar las revueltas de Francisco Villa, Emiliano Zapata y Manuel Peláez, éste último, hombre sin escrúpulos, se levantó en armas contra el Primer Jefe, auspiciado por las subsidiarias de la Standard Oil Company of New Jersey y de la Royal Dutch Shell.

2.2 La Expropiación.

En la semana del 14 al 19 de marzo de 1938 se escribió el capítulo cumbre de la historia económica de México. El día 14 la Junta de Conciliación y Arbitraje había dado 24 horas a las compañías petroleras para que cumplieran la resolución del 18 de diciembre de 1937. Las compañías comparecieron ante la Junta para responder que se encontraban imposibilitadas para poner en vigor el laudo que éste había dictado, porque eso significaría la ruina de sus negocios. Según fracción del Artículo 123, la no aceptación del laudo por parte de las empresas daba por terminado el contrato de trabajo, obligando a indemnizar al obrero con

tres meses de salario, además de las responsabilidades que resultasen del conflicto.

A partir de esa fecha las compañías se declararon en abierta rebeldía e iniciaron una campaña en contra de las autoridades gubernamentales por medio de los periódicos, diciendo que no estaban dispuestos a obedecer el laudo del tribunal y que al gobierno le tocaba dar el siguiente paso. Ese paso lo dio Cárdenas la noche del 18 de marzo, al dar a conocer al pueblo de México, por las estaciones de radio, el Decreto de Expropiación de la Industria Petrolera Mexicana por causa de utilidad pública.

La mañana del 19 de marzo, como en el amanecer de la Independencia y del triunfo de la Revolución, el pueblo entero organizó un desfile encabezado por los trabajadores petroleros que llevaban un ataúd a cuestas, simbolizando con este acto la muerte de las compañías. La manifestación llegó a Palacio Nacional para patentizar su apoyo absoluto al Presidente Cárdenas por el paso trascendental que acababa de dar. En señal de júbilo, las campanas de la Catedral Metropolitana fueron echadas a vuelo para celebrar el nacimiento de la independencia económica de México.

Con motivo del Decreto de Expropiación del 18 de marzo de 1938, el Gobierno Mexicano contrajo una deuda con las compañías petroleras (Artículo 20 de la Ley de Expropiación

del 23 de noviembre de 1936), cuyo monto total ascendió a 1,606,819,827 pesos.

A raíz de la expropiación petrolera, el Gobierno Mexicano invitó a las compañías petroleras para que de común acuerdo fijaran el monto de las indemnizaciones, pero como las compañías se negaban a reconocer la expropiación petrolera, rechazaron la invitación. Después de mucho insistir, se logró firmar un convenio con parte de las empresas. El grupo conocido como Sinclair Consolidated Oil Corporation aceptó la expropiación y convino en recibir del Gobierno Mexicano la suma de 8,500,000 dólares, que debería liquidarse, como se liquidó, el 1° de octubre de 1940.

En 1942 se concertó el segundo convenio por la cantidad de 23,995,991 dólares más intereses al 3 por ciento sobre saldos insolutos. Con este convenio quedaban liquidadas todas las compañías del grupo americano. El pago iba a realizarse en cinco anualidades. La primera de 3,796,391.04 dólares y las otras cuatro de 4,085,327.45 dólares, habiéndose pagado la última el 30 de septiembre de 1947.

El 29 de agosto de 1947 se firmó el convenio con el grupo inglés, por la cantidad de 81,250,000 dólares y se acordó que el pago se efectuara en quince anualidades de 8,689,257.85 dólares a partir del 18 de septiembre de 1948, terminado el 18 de septiembre de 1962. Este último abono se liquidó anticipadamente el 31 de agosto de 1962, en un acto

sencillo pero de gran trascendencia en el cual el licenciado Antonio Ortiz Mena, secretario de Hacienda y Crédito Público, hizo la entrega del cheque al señor Dirk L. Asjes, Presidente y Director General de la Compañía Mexicana de Petróleo El Aguila, S.A., acto del cual fueron testigos, entre otros, el ingeniero Pascual Gutiérrez Roldán, Director General de Petróleos Mexicanos y el excelentísimo señor Peter Garran, Embajador de la Gran Bretaña en México.

2.3 Creación de Petróleos Mexicanos.

Por acuerdo del Presidente Lázaro Cárdenas se designó el Consejo Administrativo del Petróleo para la industria, el 19 de marzo de 1938. Más tarde, con fecha 7 de junio del mismo año, se creó una institución pública que se denominaría Petróleos Mexicanos. Con esta misma fecha y también por decreto presidencial se organizó la institución Distribuidora de Petróleos Mexicanos.

El 8 de agosto de 1940 la Distribuidora de Petróleos Mexicanos y los bienes de la Administradora General del Petróleo Nacional (Organismo constituido el 30 de enero de 1937 por decreto del Presidente Cárdenas), pasaron a formar parte directa de Petróleos Mexicanos.

Al consumarse la expropiación petrolera, la primera administración de Petróleos Mexicanos que presidió el ingeniero Vicente Cortés Herrera, se tuvo que enfrentar a un

sin número de dificultades pues la Standard Oil of New Jersey y la Royal Dutch Shell declararon un boicot en contra de la economía mexicana, por lo que no había mercado para nuestro petróleo, no se podían conseguir refacciones para las destartaladas instalaciones que dejaron las compañías, no se contaba con el plomo para elaborar las gasolinas con el debido índice de octano; no se podían conseguir algunas materias primas de vital importancia para la industria, etc. Las compañías creyeron que con esta presión el fracaso de Petróleos Mexicanos era inminente y que regresarían en treinta días más. No contaron con la devoción y patriotismo de obreros, técnicos y administradores, quienes realizaron esfuerzos titánicos para conservar este patrimonio.

Muy difíciles fueron los primeros años de vida de Petróleos Mexicanos, pero poco a poco la administración logró estructurar la industria. El Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana envió a cada una de las treinta y dos secciones que lo componían, una circular transcribiéndoles el programa conforme el cual se debían sujetar para la nueva administración de la industria.

Los artesanos mexicanos fabricaron algunas de las refacciones que se necesitaban con extrema urgencia; los trabajadores ferrocarrileros cooperaron patrióticamente a solucionar el problema de la distribución de gasolina

combustóleo y otros derivados del petróleo a todos los lugares de la República y gracias a esta medida no careció el país en ningún momento de los productos petroleros.

Los trabajos que Petróleos Mexicanos efectuó después de la expropiación, en los meses de junio a noviembre de 1938, llevaron a la localización de su primer pozo, denominado El Plan 55, en un lugar próximo al poblado de Las Choapas, Veracruz, que fue perforado a una profundidad de 841 metros y tuvo una producción inicial diaria de 880 barriles. Dejó de producir el 9 de diciembre de 1972 y su producción hasta esa fecha fue de 862,000 barriles.

Durante la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), la flota petrolera mexicana sufrió pérdidas considerables, pues los submarinos nazis torpedearon:

- 1) Frente a las costas de Florida, Estados Unidos, a los buques-tanques Potrero del Llano el 13 de mayo de 1942,
- 2) el Faja de Oro el 20 de mayo de 1942;
- 3) frente a las costas de Veracruz: El Tuxpan el 28 de junio de 1942 y
- 4) el Las Choapas el 27 de junio del mismo año;
- 5) frente a las costas de Tamaulipas: El Amatlan el 2 de julio de 1942 y
- 6) el 19 de octubre de 1944 fue hundido el Juan Casiano.

El hundimiento de estos seis buque-tanques ocasionó la muerte de ciento siete marinos al servicio de Petróleos

Mexicanos. Estos atentados fueron motivo suficiente para que nuestro país, hasta entonces neutral en la contienda, declarara la guerra a las Potencias del Eje (Alemania, Japón e Italia), siendo Presidente de la República el General Manuel Avila Camacho.

2.4 Personalidad Jurídica de Petróleos Mexicanos.

Petróleos Mexicanos (PEMEX) como parte del aparato administrativo del Gobierno Federal es un Organismo Público Descentralizado.

Son organismos descentralizados "las personas morales creadas por la Ley del Congreso de la Unión o Decreto del Ejecutivo Federal, cualesquiera que sea la forma o estructura que adopten, siempre que reúnan los siguientes requisitos:

- 1) Que su patrimonio se constituya total o parcialmente con fondos o bienes federales o de otros organismos descentralizados, asignaciones, subsidios, concesiones o derechos que le aporte u otorgue el Gobierno Federal o con el rendimiento de un impuesto específico, y
- 2) Que su objeto o fines sean la prestación de un servicio público o social, la explotación de bienes o recursos propiedad de la Nación, la investigación científica y tecnológica, o la obtención y aplicación de recursos para fines de asistencia o seguridad social."

Con base en el decreto de su creación, Petróleos Mexicanos es un Organismo Público Descentralizado del Gobierno Federal, de carácter técnico, industrial y comercial con personalidad jurídica y patrimonio propio.

Petróleos Mexicanos al gozar de personalidad jurídica propia tiene las atribuciones necesarias para llevar adelante su objeto, a fin de efectuar las actividades relacionadas con la industria petrolera y petroquímica, como son: la exploración, explotación, refinación, almacenamiento y distribución de los productos relativos, salvo lo establecido mediante disposiciones del Ejecutivo Federal, que al respecto se han dictado.

Así mismo, tiene facultades para celebrar los contratos y actos jurídicos que se requieren para el cumplimiento de sus finalidades.

El patrimonio de Petróleos Mexicanos está integrado por los bienes y derechos que le fueron adjudicados en el momento de su creación y por los que ha adquirido al cabo de su desarrollo histórico, incluyendo las reservas para explotación y declinación de campos y las que le asignen, adjudiquen o adquiera por cualquier título jurídico, subsidios y donaciones que le otorguen y los rendimientos que obtenga por virtud de sus operaciones.

Lo anterior significa que Petróleos Mexicanos en su organización y funcionamiento, así como en el manejo y

explotación de sus bienes y en el despacho de sus negocios, tiene libertad de gestión.

Goza de las más amplias facultades para realizar las operaciones relacionadas directa o indirectamente con las industrias petrolera y petroquímica, y puede celebrar toda clase de actos, convenios y contratos, suscribir títulos y celebrar operaciones de crédito, emitir obligaciones y llevar a cabo todos los actos jurídicos que se requieren para el cumplimiento del objeto, sujeto todo ello a las disposiciones legales aplicables.

También realiza actos de disposición de los bienes que integran su patrimonio, ya sea transmitiendo la propiedad de ellos o bien afectándolos con gravámenes reales. Cuando estas operaciones tienen por objeto bienes inmuebles, Petróleos Mexicanos somete al Ejecutivo Federal el Decreto de Desincorporación respectivo.

En ningún caso queda comprendido en las enajenaciones, el petróleo o gas natural, contenidos en los yacimientos, ni el derecho de explotación de los mismos.

2.5 Objetivo de Petróleos Mexicanos.

El Presidente de la República, General Lázaro Cárdenas, promulgó el 7 de junio de 1938 el Decreto que dio nacimiento a Petróleos Mexicanos como Institución Pública.

El 29 de noviembre de 1958 se publicó la Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el ramo del petróleo, en cuyo Artículo 4° establece que la Nación llevará a cabo su exploración y explotación a través de un organismo denominado Petróleos Mexicanos.

Con base en lo anterior, el 6 de febrero de 1971, se publicó la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos, cuyo articulado contiene el objeto, las funciones y facultades que le permiten actuar flexiblemente para desarrollar con los procedimientos de las técnicas actuales, la operación de la industria.

El Artículo 2° dice:

"Es objeto de Petróleos Mexicanos la exploración, la explotación, la refinación, el transporte, el almacenamiento, la distribución y las ventas de primera mano del petróleo, el gas natural y los productos que se obtengan de la terminación de éstos; la elaboración, el almacenamiento, el transporte, la distribución y las ventas de primera mano del gas artificial; la elaboración, el almacenamiento, el transporte, la distribución y las ventas de primera mano de aquellos derivados del petróleo que sean susceptibles de servir como materias primas industriales básicas, es decir, todas las actividades de orden técnico, industrial y comercial que constituyen las industrias petrolera y petroquímica de acuerdo con la Ley Reglamentaria

del Artículo 27 Constitucional en el ramo del petróleo y sus reglamentos, así como todas aquellas actividades que directa o indirectamente se relacionen con las mismas industrias, o sirvan para el mejor logro de los objetivos del Organismo."

2.6 Estructura Orgánica de Petróleos Mexicanos.

Petróleos Mexicanos es dirigido y administrado por un Consejo de Administración y un Director General.

El Consejo de Administración está integrado por once miembros, seis de ellos son designados por el Ejecutivo Federal y representan al Estado; los otros cinco son elegidos por el Sindicato Revolucionario de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana, de entre sus miembros activos que sean trabajadores de planta de Petróleos Mexicanos.

El Ejecutivo Federal designa al Presidente y un Vicepresidente entre los miembros del Consejo, y éste a su vez, designa al Secretario, cuyo nombramiento recae en una persona ajena al Consejo.

El Ejecutivo Federal nombra al Director General y a los Subdirectores que estime necesarios, para el eficaz funcionamiento del organismo.

Los demás funcionarios, empleados y técnicos son designados por el Director General o por los Subdirectores cuando el Director les delegue esta facultad, teniendo en

cuenta las disposiciones que rigen las relaciones entre el organismo y sus trabajadores.

Con base en lo anterior, la estructura orgánica con que ha sido dotado Petróleos Mexicanos para el cumplimiento de su objeto, comprende siete Subdirecciones y cinco gerencias de zona.

Las subdirecciones han sido conceptuadas y estructuradas, a fin de que el organismo cumpla óptimamente sus funciones sustantivas y de apoyo, las cuales son las siguientes:

1) Sustantivas:

- Subdirección de Producción Primaria.
- Subdirección de Transformación Industrial.
- Subdirección Comercial.

2) De Apoyo:

- Subdirección de Planeación y Coordinación.
- Subdirección de Proyecto y Construcción de Obras.

2.7 Actividades Sustantivas de la Industria Petrolera.

2.7.1 Exploración.

Realizar las actividades de campo, laboratorio y de gabinete, cuyo objetivo es el descubrimiento de nuevos yacimientos de hidrocarburos y nuevas extensiones de los ya existentes.

2.7.2 Explotación.

Evaluar la magnitud de los yacimientos descubiertos y en proceso de desarrollo; planear la explotación racional de los yacimientos, equilibrando factores técnicos y económicos; ejecutar procesos de recuperación secundaria y terciaria. Recolectar y transportar hidrocarburos desde los pozos hasta los centros de separación, deshidratación y desalado, y desde éstos hasta su almacenamiento, proceso y distribución.

2.7.3 Refinación.

Procesar el petróleo crudo para obtener combustibles, lubricantes y materias primas para la petroquímica.

2.7.4 Petroquímica.

Es la rama de la química relacionada con la elaboración de productos derivados del petróleo crudo, los gases asociados a él y el gas natural.

2.7.5 Comercialización.

Los productos petroleros y petroquímicos se distribuyen y se venden a todo el país, utilizando las agencias regionales de ventas, bodegas foráneas y terminales creadas para tal efecto.

**CAPITULO III.- CONTABILIDAD Y ESTRUCTURA PRESUPUESTAL
POR AREAS DE RESPONSABILIDAD EN PETROLEOS
MEXICANOS.**

3.1 Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

Antes de determinar que es contabilidad por áreas de responsabilidad, es importante recordar que la contabilidad tiene como fin el proporcionar información veraz, amplia y oportuna de las operaciones realizadas. La Contabilidad General o Tradicional solo hace referencia a los registros e informes tradicionales, sin embargo, cuando se busca identificar los ingresos y egresos con las áreas funcionales de la entidad se va realizando una contabilidad más específica, más detallada y responsable, la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

Definiendo se puede decir que la contabilidad por áreas de responsabilidad es una técnica o más bien dicho un conjunto de procedimientos que sirven a la contabilidad administrativa para controlar los gastos y los costos, mediante la responsabilidad que a cada funcionario se le otorga; así pues se preocupa de lograr importantes ahorros para la empresa.

Estos fines los alcanza estimulando la productividad individual y ejerciendo un control positivo sobre las personas.

Antes de seguir adelante, es de vital importancia definir lo que es un Area de Responsabilidad.

Un Area de Responsabilidad es una unidad organizada de trabajo, cubierta de la suficiente autoridad para ejercer una función específica, o un conjunto de funciones que el director les delega.

La contabilidad por áreas de responsabilidad, es sencillamente la contabilidad que está al servicio de la administración.

3.1.1 Características de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

Sus características son ilimitadas, pero las que al parecer son de mayor importancia son:

- 1) La principal tomando en consideración esta tesis, es que sirve como base de medida de eficiencia utiliza los presupuestos.
- 2) Tiende a reducir los costos y gastos, estimulando la productividad individual dentro de la organización.
- 3) Las responsabilidades individuales quedan delimitadas en unidades llamadas "áreas".
- 4) Continuamente informa a las áreas de la organización las eficiencias y deficiencias de las responsabilidades individuales involucradas en el área, sirviendo de retroalimentación a los encargados del área.
- 5) Por medio de la motivación, hace crecer la eficiencia personal, ya que permite que los empleados participen

en la fijación de los objetivos de la entidad, de la disminución de los costos y del aumento en la productividad e ingresos.

- 6) Al proveerle de información periódica, actualiza los procedimientos contables tradicionales.

3.1.2 La importancia de los Presupuestos en la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

Dentro de la contabilidad por áreas de responsabilidad, los presupuestos tienen a toda hora una utilización vital. La tarea primordial de los presupuestos es el control que se efectúa, comparando los resultados que se obtienen, encontrando en ocasiones desviaciones por eficiencia como por ineficiencia.

Los presupuestos en la contabilidad por áreas de responsabilidad se preparan por áreas, o sea por unidad específica, con el fin de que cada uno de los responsables tenga una participación correcta y así lograr que hagan conciencia de que lo que se busca es el ahorro para la empresa.

En sí los presupuestos sirven para saber en qué área es donde hay mayor, poca o nada de desviación.

Con la contabilidad por áreas de responsabilidad, se simplifican los presupuestos, mediante la aplicación de

acciones correctivas y modificaciones a través del uso continuado que el sistema vaya indicando.

3.2 Estructura Presupuestal por Areas de Responsabilidad de Petróleos Mexicanos.

Para llevar a cabo eficientemente tanto la tarea de presupuestación como el control del ejercicio presupuestal, coordinado éste con el sistema de control presupuestal para la administración de fondos, es indispensable contar con un marco de referencia que considere la organización de la institución, el tipo de operaciones que en ella se desarrollan y que defina la ubicación de la responsabilidad, tanto de la formulación del presupuesto como del ejercicio mismo. A este marco de referencia se le ha denominado Estructura Presupuestal por Areas de Responsabilidad.

Se ha buscado que la estructura presupuestal coadyuve a asociar el gasto con el cumplimiento de las metas físicas de operación y crecimiento, facilitando de esta manera las tareas de seguimiento y evaluación mediante la identificación detallada de la expresión monetaria de las distintas operaciones del organismo, así como de los responsables de asignar los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de las metas referidas.

Esta estructura permite normar y ordenar la formulación del presupuesto, a fin de que constituya una base sólida con

la cual se compare el ejercicio y el sistema de control a priori, estableciéndose la infraestructura necesaria para la generación de estadísticas esenciales como soporte del proceso de planeación.

La estructura presupuestal por áreas de responsabilidad se integra en tres grupos: el de ingresos, el de egresos de operación y el de egresos de inversión.

3.2.1 Grupo de Ingresos.

Busca que quede reflejada principalmente la composición de las ventas, tanto internas como externas, clasificadas éstas por los principales productos, presentándose la información a nivel de programa, subprograma y producto.

3.2.2 Grupo de Egresos de Operación.

Integra y ordena las actividades relacionadas con las necesidades de las diferentes unidades administrativas del organismo para cumplir con sus metas de operación, asociándolas al gasto corriente de la institución. Este se divide en programa, subprograma y actividad.

3.2.3 Grupo de Egresos de Inversión.

Ordena aquellos conceptos que están asociados con la reposición de activos y con el crecimiento de la capacidad

operativa de la institución. Este grupo se desagrega en programa, subprograma y naturaleza de la inversión.

En el cuadro 3.2.3 se presenta la integración de un programa, donde se asocian los gastos a nivel de: subdirección, coordinación, gerencia y sus representaciones en los centros de trabajo.

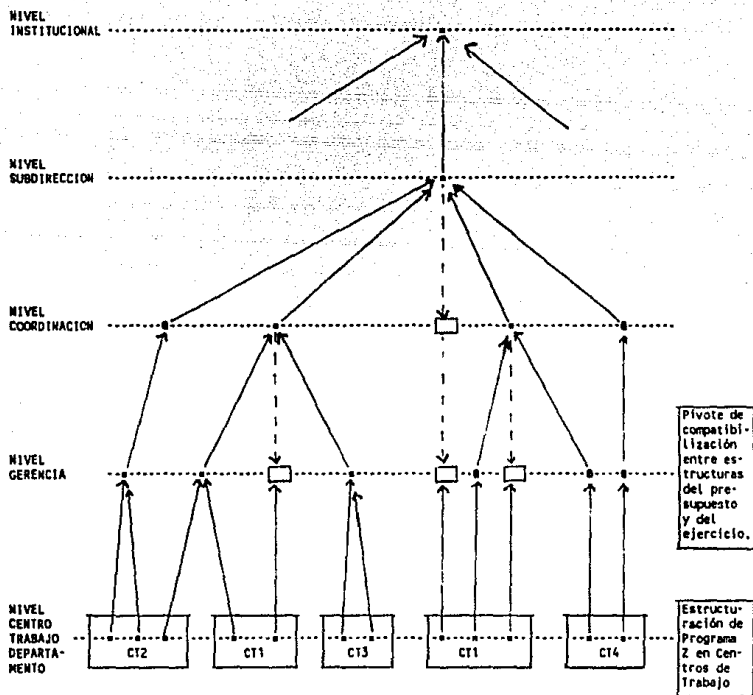
Para facilitar la comprensión de lo anteriormente expuesto, se definen los siguientes términos:

3.2.4 Egresos a nivel de Programa o Subdirección.

En el primer nivel de desagregación del esquema organizativo que tiene Petróleos Mexicanos, incluye los egresos propios de una subdirección, las unidades staff de la misma, las coordinaciones y las sumarizaciones de egresos de las unidades que dependan de sus coordinaciones.

3.2.5 Egresos a nivel de Subprograma o Coordinación.

Corresponde al segundo nivel de desagregación organizativa del esquema general que agrupa los egresos a nivel de coordinación ejecutiva que debe de incluir las unidades administrativas dependientes de la coordinación ejecutiva y las gerencias dependientes de éstas.



SIMBOLOGIA	DESCRIPTOR EN REPORTES DEL EJERCICIO
<ul style="list-style-type: none"> ■ Sumarización de Departamentos hasta el nivel ● Sumarización de Departamentos de niveles inferiores □ Desagregación de Departamentos de niveles superiores CTX Agregación de Departamentos por Centro de Trabajo X 	<p>Egresos a nivel de...</p> <p>Egresos de ...</p> <p>Egresos propios de ...</p> <p>Egresos de Programa Z en Centro de Trabajo X</p>

Cuadro 3.2.3 Esquema General de Integración de la Información del Ejercicio en términos de la Estructura Organizativa.

3.2.6 Egresos a nivel de Actividad o Gerencia.

Se refiere al tercer nivel de desagregación organizativa que incluye los egresos de las gerencias integrados por los propios departamentos de la gerencia, las subgerencias que se integran con los propios más los correspondiente a los departamentos dependientes de éstas.

En este nivel se consideran adicionalmente las unidades y departamentos que no dependen de una gerencia o coordinación.

Este nivel es el pivote de compatibilización entre la estructura del presupuesto y del ejercicio.

3.2.7 Egresos a nivel de Centro de Trabajo-Departamento.

En este nivel se muestra la sumarización de los departamentos dependientes de un programa representado en un centro de trabajo.

3.2.8 Egresos de, y Egresos Propios de.

Esta terminología se aplica a los egresos de unidades que, no siendo propiamente coordinaciones o gerencias, deben contabilizarse dentro de cada uno de esos niveles de desagregación de la información; esto para que la suma de egresos a cada nivel de el total correspondiente a la subdirección en cuestión.

Para poder entender un poco más acerca de la estructura presupuestal de Petróleos Mexicanos, es importante señalar los puntos más importantes de sus políticas y lineamientos en materia de ingresos y egresos.

3.3 Políticas y Lineamientos en Materia de Ingresos.

3.3.1 De los Ingresos por Venta de Productos.

El presupuesto institucional de ingresos tiene como fuente principal de información los programas sectoriales de comercialización anual, donde se señalan las metas operativas de la institución, así como los volúmenes de petróleo crudo, gas natural, petrolíferos y petroquímicos que se deben comercializar, tanto en el mercado nacional como en el de exportación.

Con base en la política de precios de los productos y los volúmenes estimados de producción por la propia institución, se determinan los ingresos del Organismo.

Además tomando en consideración la política tributaria vigente, se calculan los montos correspondientes a los ingresos por retenciones del impuesto especial sobre producción y servicios, al impuesto al valor agregado, al fondo para reposición de cilindros y a los programas ecológicos.

Por otra parte se determinan los volúmenes de importación de mercancía para reventa y los ingresos originados por la comercialización de estos productos.

Las Subdirecciones de Planeación y Coordinación y de Finanzas, conjuntamente con las ramas involucradas, son las encargadas de formular el presupuesto de ingresos, el cual deberá incluir: los ingresos por ventas interiores y de exportación; los egresos por importación de productos; y los impuestos y derechos por producción, venta e importación.

3.3.2 De los otros ingresos.

Se considera en este presupuesto todos aquellos ingresos obtenidos por la comercialización de productos distintos al punto anterior, la presupuestación está a cargo de las Subdirecciones de Finanzas, Comercial y de la Técnica Administrativa, en tanto no se defina el nuevo esquema integral por línea de negocios.

3.4 Políticas y Líneamientos en Materia de Egresos.

Este presupuesto se elabora en dos etapas claramente definidas, con el propósito de mejorar el control presupuestal y facilitar su negociación:

- 1) Se demanda información agregada en el nivel de gerencia o unidad administrativa equivalente, tomando en

consideración los techos presupuestales negociados con las autoridades gubernamentales.

- 2) Se requiere información con el máximo nivel de detalle por centro de trabajo-departamento.

De acuerdo a la filosofía de descentralización y modernización postuladas por el Ejecutivo Federal, a partir del presupuesto de 1991, las Subdirecciones son responsables de distribuir a sus centros de trabajo y departamentos foráneos, la normatividad institucional y los presupuestos autorizados, lo que conlleva el compromiso de que cada Subdirección respete y haga respetar los techos presupuestales autorizados.

En caso de que sea necesario ampliar el monto presupuestado, se realiza una solicitud que será negociada con cada área, o en su defecto, serán ajustados por la Subdirección de Finanzas y/o de Planeación y Coordinación, quien informará del monto y concepto de gasto del ajuste al área afectada.

El presupuesto devengable debe considerar los montos que se devengarán en el período presupuestado, más el monto que corresponda a los compromisos contraídos con anterioridad que pudieran llegar a devengarse.

Es importante señalar que los presupuestos devengables se deben formular por departamento y concepto de origen, lo

que ayuda a llevar a cabo la calendarización del gasto, ya que las autoridades gubernamentales, mediante convenios que suscriben con el Organismo, asignan en flujo de efectivo techos presupuestales por trimestre, por lo que es indispensable tener en consideración esta situación, así como el nivel de Adefas con que se finalice el año anterior al presupuestado, durante la formulación e integración del presupuesto devengable.

Por otra parte, ningún renglón o concepto del presupuesto de operación debe considerar el Impuesto al Valor Agregado (IVA), ya que dicho monto se integra a nivel institucional.

Para integrar la información del presupuesto devengable de operación e inversión, las Subdirecciones de Finanzas y de Planeación y Coordinación definen en forma previa y de común acuerdo el número de departamentos que van a ser presupuestados por cada Subdirección, independientemente de los cambios o ajustes estructurales.

Gastos como salarios, servicios técnicos pagados al Instituto Mexicano del Petróleo, y otros que permiten dar respuestas a demandas específicas del sector público deben ser incluidos en información complementaria. Dicha información debe ser obtenida por las áreas en sus diferentes centros de trabajo y departamentos y ser enviada a la Subdirección de Finanzas si va relacionado al

presupuesto de operación y a la Subdirección de Planeación y Coordinación en lo que se refiere al presupuesto de inversión.

Con objeto de proporcionar más elementos que ayuden a entender el complicado mundo de los presupuestos en Petróleos Mexicanos, más adelante se señalan los lineamientos más importantes que deben acatar las áreas para la formulación del presupuesto devengable de egresos.

3.4.1 Egresos de Operación.

La formulación del presupuesto se realizará en dos etapas:

- 1) Se requiere que las áreas utilicen a nivel de gerencia la estructura de Egresos Calendarizados de Operación, y a nivel de subdirección la estructura de Objetivos y Metas Presupuestales. En el primer formato se asienta magnéticamente el anteproyecto del presupuesto devengable, calendarizado, en moneda nacional y dólares norteamericanos. El segundo formato se entrega impreso. Cuando se concluye la negociación del anteproyecto del presupuesto con las autoridades del Gobierno Federal, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público comunica a Petróleos Mexicanos, que puede dar inicio a la segunda etapa.

- 2) Se elabora el presupuesto devengable por renglón del gasto, tipo de moneda y calendarizada por centro de trabajo-departamento, según las necesidades de cada subdirección.

Una vez que las gerencias de planeación o unidades sectoriales responsables del presupuesto hayan consolidado y validado la información presupuestal, deberán remitirla a la Subdirección de Finanzas.

El catálogo de Conceptos de Origen aplicados al Presupuesto, clasifica los conceptos en tres grupos:

- 1) En él se encuentran los conceptos de origen que pueden ser presupuestados por cualquier área de la Institución.
- 2) Cuentas Reguladas por Rama.- Se tienen aquellos conceptos que su presupuestación debe estar acotada por los lineamientos que emita el área reguladora, quien será responsable de coordinar las acciones con las áreas que demanden los servicios, a efecto de que queden incorporados en el presupuesto todos los requerimientos correspondientes a dichos conceptos.
- 3) Cuentas Específicas.- Incluye los conceptos que sólo pueden ser presupuestados por las áreas señaladas en el catálogo correspondiente. El área responsable de presupuestar la cuenta específica, tendrá que coordinar

y recabar las necesidades de servicio o bienes del resto de la Institución. Es decir, el área a cargo de la cuenta específica será la responsable de llevar a cabo todas las gestiones que aseguren que queden incluidas dentro del presupuesto las necesidades de servicio y requerimientos de todas las áreas de la Institución.

Existen ciertos renglones de gastos y conceptos de origen de operación, que ofrecen dificultades en su presupuestación, ya que pueden ser causa de incertidumbre o impresiones, debido a lo anterior, a continuación se detallan las responsabilidades y procedimientos para presupuestarlos:

3.4.1.1 Sueldos, Salarios y Prestaciones.

En relación a este rubro, se han establecido políticas que estipulan que se debe seguir ciertos lineamientos basados en la racionalidad, austeridad y disciplina presupuestal en el pago de sueldos y salarios, reducción de plazas extraordinarias, restricción en el tiempo extra y en mantener al mínimo indispensable las sustituciones por ausencias, vacaciones, incapacidades y permisos.

La base de cálculo para presupuestar este concepto es la plantilla autorizada en sus diferentes turnos,

considerando el tabulador vigente a partir de la fecha en que se realice el presupuesto. Además, los sectores sustantivos deben estimar sus necesidades adicionales para la realización de trabajos de contingencia, de acuerdo con sus programas de trabajo.

Los incrementos de la plantilla de personal sólo se deben considerar cuando se tenga la certeza de la entrada en operación de nuevas instalaciones, o en caso de reestructuraciones organizacionales en proceso de autorización.

La calendarización de este renglón de gasto, incluido aguinaldo y fondo de ahorro, se debe elaborar en la siguiente forma:

- 1) Distribuir el monto del aguinaldo y fondo de ahorro a lo largo del año, considerando pagos catorcenales.
- 2) Incorporar la repercusión del programa de vacaciones del personal.
- 3) Distribuir los salarios mensualmente conforme al calendario de pagos antes mencionado.

Existe dentro de este rubro la compensación por arrendamiento de vehículos a funcionarios, la cual se calculará de acuerdo a la tarifa vigente en el momento de presupuestación.

Los gastos y comisiones bancarias derivados de las operaciones por arrendamiento de vehículos a funcionarios deberán presupuestarse por las áreas usuarias en el renglón de Gastos y Comisiones Bancarias, las cuales se especifican más adelante en el punto 3.7.4.

3.4.1.2 Adquisición de Materiales.

En coordinación con la Gerencia de Proveeduría y Almacenes se deben revisar las requisiciones que se encuentren en trámite en el momento de presupuestación, a fin de conservar vigentes solamente aquellas que resulten estrictamente necesarias. Además se deben identificar los pedidos colocados en el pasado y que no hayan sido surtidos, con objeto de tener un conocimiento más real de los bienes que serán recibidos en el año a presupuestar y cuyo finiquito se debe considerar en dicho año.

Es importante señalar que al realizar el presupuesto, se debe revisar las existencias actuales de materiales y equipos en los Almacenes de la Subdirección de Proyecto y Construcción de Obras, de la Gerencia de Proveeduría y Almacenes, con el objeto de utilizar al máximo las existencias actuales y establecer criterios más racionales en materia de inventarios.

3.4.1.3 Reparación, Conservación y Mantenimiento.

La política en este sentido hace hincapié en el mantenimiento preventivo y evitar al máximo el de tipo correctivo por resultar más oneroso.

3.4.1.4 Servicios Técnicos Pagados a Terceros.

De acuerdo a la filosofía de productividad y reducción de gastos, se ha establecido que se deben buscar mecanismos alternos con recursos propios que permitan a las áreas involucradas reducir o eliminar este tipo de servicios.

Los requerimientos de estudios técnicos a solicitar al Instituto Mexicano del Petróleo, deben ser únicamente aquellos que se determinen como prioritarios y necesarios.

3.4.1.5 Servicios de Fletes Pagados a Terceros.

Con el fin de reducir los altos costos en los que incurre Petróleos Mexicanos por este rubro, se deben utilizar esquemas de transportación o mecanismos para trasladar los productos que abatan costos, contratando únicamente los servicios con aquellos prestadores que ofrezcan ventajas competitivas a los ya establecidos.

3.4.1.6 Transportes Aéreos.

Este presupuesto es formulado e integrado por la Gerencia de Transportes Aéreos, el cual deberá considerar

los recursos necesarios para asegurar la calidad y confiabilidad del servicio, con base en los requerimientos de cada uno de los sectores del Organismo.

3.4.1.7 Arrendamientos de Vehículos para Transporte de Personal.

Este rubro se ha eliminado desde que se establecieron los lineamientos para el presupuesto de 1991, sin embargo, existen ciertas actividades sustantivas de la Institución que han obligado a Petróleos Mexicanos continuar con esta política. En dichos casos, se debe presupuestar únicamente aquellos que se comprueben como estrictamente necesarios.

3.4.1.8 Viáticos, Gastos de Viaje y Representación.

Dada la estructura organizativa de la Institución estas erogaciones se realizan en el caso de los comisionados, para tal efecto cada una de las áreas involucradas debe diseñar un mecanismo que permita la contratación directa de personal en los centros de trabajo con el fin de reducir y tratar de eliminar tales gastos.

Dentro de este egreso se consideran los montos correspondientes a la adquisición de boletos de avión, tanto los comprados directamente por el área, como los que son

tramitados a través de la Gerencia de Servicios Generales y Administración Patrimonial.

3.4.1.9 Gastos de Previsión Social.

Dentro de este renglón se debe presupuestar los gastos por concepto de canasta básica, así como los conceptos de bonificación de gas, gasolina y aceite a empleados activos, teniendo en consideración que tanto la canasta básica como la bonificación de gas alcanza a todo el personal, y la correspondiente a gasolina y aceite se restringe por medio de la comprobación de la propiedad de un vehículo.

3.4.1.10 Otros Renglones de Gastos de Operación.

Dado que existen otros gastos relacionados con la operación que no pueden ser incluidos en los puntos anteriores, para este tipo de erogaciones el área involucrada debe realizar una revisión intensiva y detallada de las actividades que generan el gasto, con el propósito de abatir tanto como sea posible las erogaciones planeadas y que se restrinjan a los aspectos que tienen relación directa con la operación, tomando en consideración las políticas de austeridad y racionalidad administrativa fijadas por el Gobierno Federal.

3.5 Lineamientos Especiales para algunos Conceptos de Origen.

En los puntos anteriores se dió una explicación de los lineamientos a seguir en relación al renglón del gasto, sin embargo existen ciertos conceptos de origen que también producen incertidumbre o imprecisiones en el presupuesto, por lo que a continuación se detallan aquellos que son de mayor importancia:

3.5.1 Servicio de Luz y Fuerza Pagado a Terceros.

Este concepto lo deben presupuestar para sus instalaciones y áreas de apoyo, las Subdirecciones de Producción Primaria, de Transformación Industrial, Petroquímica, Comercial y la Técnica Administrativa, tomando en consideración la tarifa vigente, sin IVA, en el mes de agosto del año anterior al presupuestado y sin estimar ningún incremento en el costo del servicio.

Sólo se harán estimaciones adicionales en los casos en que se estime que en el año a presupuestar entren en servicio instalaciones o plantas nuevas.

3.5.2 Impuestos y Contribuciones Varias.

Dentro de este rubro se presupuesta el Impuesto sobre Productos del Trabajo correspondiente al pago complementario

mensual y al bono de actuación, teniendo como base de devengación el pago mensual.

3.5.3 Impuesto Sobre Viáticos.

Con base a los importes establecidos en el rubro de Viáticos, todas las áreas deben presupuestar este punto tomando en consideración la política tributaria al respecto.

3.5.4 Gastos Generales pagados a Terceros.

Aunque el nombre no sea muy adecuado, en este punto Petróleos Mexicanos incluye el pago complementario y bono de actuación a funcionarios de confianza. La calendarización que se considera es en forma mensual.

3.6 Lineamientos Generales para la Formulación del Presupuesto de Inversión.

Este presupuesto sólo será llevado a cabo en el caso de inversiones que estén completamente justificadas de acuerdo con el Reglamento para la Autorización de Inversiones.

Los rubros de inversión son de montos considerables, por lo cual la elaboración de este presupuesto se realiza en dos etapas:

- 1) Las áreas involucradas realizan un anteproyecto en medios magnéticos donde asientan los egresos totales y calendarizados de las inversiones a realizar, así como

los sueldos y salarios estimados. Además se deberán establecer por tipo de moneda y por nivel organizacional.

- 2) Tomando en consideración los techos presupuestales aprobados, se deberá establecer un presupuesto por renglón del gasto, proyecto de inversión o rubro de adquisición, por tipo de moneda y calendarizada por gerencia y centro de trabajo, o bien por centro de trabajo y departamento.

Las inversiones que se incluyen en este presupuesto pueden ser de los siguientes tipos:

3.6.1 Estudios Exploratorios.

Con el fin de sostener las actividades exploratorias y continuar con los trabajos de operación geológica y geofísica, así como de interpretación y evaluación en las áreas petroleras con mayores posibilidades en el corto plazo, se deberá garantizar los recursos necesarios para asegurar la continuidad de estas actividades.

Aunado a lo anterior, se destina un mínimo de recursos para la exploración en áreas de menor potencial, donde no se estima incorporar grandes volúmenes a las reservas probadas, con el fin de orientar las actividades y probar hipótesis

exploratorias que definan los nuevos prospectos en el mediano plazo.

3.6.2 Perforación de Pozos.

Al presupuestar este rubro se debe distribuir racionalmente los recursos en la perforación y desarrollo orientándolos hacia aquellas áreas de mayor rendimiento, con el objeto de cumplir con las metas de incorporación de reservas, de procesamiento de crudo y gas, así como con los compromisos de exportación.

En relación a los equipos de perforación se deben utilizar prioritariamente tomando en consideración sus características y capacidad.

Los inventarios de materiales existentes necesarios para la perforación de pozos, se deben aprovechar y mantener en niveles mínimos, sin afectar la operación.

3.6.3 Obras.

De acuerdo con criterios estrictos de evaluación económica, se deberán presupuestar aquellas obras y proyectos en etapas avanzadas, vinculadas a los programas de producción de crudo, gas, petrolíferos, petroquímicos y actividades de comercialización.

En el caso de obras nuevas indispensables sólo se asignan recursos a aquellos proyectos indispensables para el cumplimiento de los programas de operación.

Para tal efecto, en cada uno de los casos se deberá presentar un análisis de los proyectos diferidos para que, en función de las metas y prioridades de la empresa, se tomen decisiones respecto a su iniciación, continuación o cancelación definitiva.

3.6.4 Adquisición de Bienes Capitalizables.

Estos bienes se consideran de adquisición restringida y su compra requiere de autorización expresa y previa del Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos. Dichas adquisiciones deberán ser aprobadas posteriormente por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Dentro de este inciso, se consideran:

- 1) Mobiliario y Equipo de Oficina.- Sólo se presupuesta para equipar instalaciones nuevas.
- 2) Vehículos y Equipo de Transporte.- Únicamente se presupuestan y se pueden adquirir vehículos terrestres, marinos y aéreos relacionados al desarrollo de programas productivos, prioritarios y de servicios básicos.

- 3) Equipo de Cómputo.- Solamente se presupuestan y se podrán adquirir los equipos previstos en el Plan Informático Institucional.
- 4) Bienes Inmuebles (excepto terrenos para instalaciones productivas).- No se pueden adquirir bienes inmuebles destinados a programas administrativos, a menos de que sean estrictamente necesarios para la operación.
- 5) Equipos de Grabación, Reproducción, Fotocopiado y Transmisión de Textos y Figuras (Fax/Fascímil).- Sólo se podrán presupuestar si está soportada su adquisición por estudios de viabilidad económica.
- 6) En el caso de adquisición de terrenos para obras, la estimación del monto a presupuestar debe realizarse en forma coordinada con el área responsable de llevar a cabo la construcción y con la Gerencia de Servicios Generales y Administración Patrimonial, la cual será la responsable de tramitar la adquisición de dichos bienes.

3.6.5 Rehabilitaciones, Modificaciones y Reacondicionamiento por Contrato.

Los recursos asignados a este rubro se determinará tomando en cuenta que sólo se destinen a labores de mantenimiento capitalizable, y se evite la desviación de éstos a la operación o la construcción de obras.

3.6.6 Investigación y Desarrollo.

Se debe orientar la actividad de Investigación y Desarrollo exclusivamente al apoyo de los programas productivos, promoviendo la utilización y desarrollo de la infraestructura científica y tecnológica nacional.

En el caso de adquirir y comprar tecnología se deberá asegurar el área involucrada que se haga en las mejores condiciones de negociación para la Institución, verificando en todos los casos, que los contratos establecidos contemplen programas formales de asimilación tecnológica.

3.6.7 Fideicomiso del Programa para la Vivienda.

Se presupuestará el monto que debe aportar Petróleos Mexicanos al Fideicomiso del Programa para la Vivienda (FICOLAVI), afectando el presupuesto de las áreas con base al valor de la mano de obra de cada una de ellas.

3.7 Lineamientos Generales para la Formulación del Presupuesto de Otros Egresos.

Este grupo de conceptos es muy amplio, ya que incluye las operaciones por cuenta de terceros, las recuperables,

los pagos derivados de la deuda, los derechos e impuestos directos y los impuestos y derechos federales.

Este presupuesto tiene como fuentes de información: el presupuesto de ingresos y de egresos de operación e inversión, el programa de amortización de la deuda y las políticas administrativas de Petróleos Mexicanos; de tal manera que los lineamientos y procedimientos de cálculo están en función de dichas fuentes.

A continuación se definen y se proporcionan algunos lineamientos para la formulación presupuestal de los conceptos de gastos comprendidos en cada una de las categorías de otros egresos:

3.7.1 Egresos por Cuenta de Terceros.

Consiste en el presupuesto derivado de aquellas obligaciones fiscales y decisiones administrativas que se originan por los pagos que realiza la Institución por retenciones diversas, reclamos sobre pagos no efectuados, las provisiones para el pago de reparto de utilidades y las erogaciones hechas por terceros.

3.7.2 Egresos Recuperables.

Se origina por las obligaciones que tiene la Institución por pagos recobrables diversos, por apoyar financieramente al Instituto Mexicano del Petróleo, así como

por los préstamos autorizados al personal como apoyo de bienestar social.

3.7.3 Gastos Financieros.

En este presupuesto se incluyen los egresos por pérdida cambiaria, devolución del ingreso de intereses no devengados, pago de intereses a terceros y el costo de servicio y factoraje. En este presupuesto por ningún motivo se deberá incluir pasivos documentados.

3.7.4 Amortización de la Deuda, Intereses, Comisiones y Gastos Bancarios.

El pasivo documentado de Petróleos Mexicanos se agrupa tomando en consideración las fuentes de financiamiento que lo originaron. En base a este agrupamiento se determina el monto destinado para la amortización de la deuda, el pago de intereses, comisiones y gastos bancarios, seguros y fianzas derivados de los financiamientos y/o arrendamientos contratados.

3.7.5 Derechos e Impuestos Directos.

La operación de la Institución requiere servicios especializados como de suministro y consumo de agua, trámites aduaneros y servicios marítimos, entre otros.

Estos conceptos serán solicitados y presupuestados directamente por la área involucrada.

También se incorpora en este presupuesto el impuesto sobre la adquisición de inmuebles, tenencias y uso de vehículos, impuesto predial, contribuciones estatales o municipales, el 1% sobre remuneraciones al personal, así como recargos y multas municipales, estatales y federales.

3.8 Impuesto al Valor Agregado (IVA).

Petróleos Mexicanos está obligado al pago de contribuciones y sus accesorios de productos y aprovechamientos, exceptuando el Impuesto sobre la Renta.

La Ley de Ingresos de la Federación estipula que la Institución está obligada a efectuar pagos provisionales mensuales a la Tesorería de la Federación, así como la Declaración complementaria mensual por concepto del Impuesto al Valor Agregado.

La determinación de los montos en caso de IVA trasladado o devuelto a la empresa, es responsabilidad de cada una de las dependencias que lo generen. Sin embargo, el cálculo correspondiente de los bienes y servicios que adquiere la Institución será llevado a cabo por la Subdirección de Finanzas en coordinación con la Unidad Fiscal, área encargada de su presentación.

3.9 Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios.

Este impuesto se genera por la enajenación de petrolíferos y sus pagos se deben presupuestar tomando en consideración los lineamientos de la Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios y los enteros diarios según la Ley de Ingresos de la Federación.

3.10 Otros Impuestos.

Petróleos Mexicanos está obligado a pagar impuestos respecto al:

- 1) Derecho sobre Hidrocarburos.
- 2) Derecho Extraordinario sobre Hidrocarburos.
- 3) Contribuciones causadas por la Importación de Mercancías.
- 4) Impuestos a la Exportación.

Estos impuestos los deberá presupuestar la Gerencia de Planeación Estratégica de la Subdirección de Planeación y Coordinación, conforme a lo estipulado en la Ley de Ingresos de la Federación.

**CAPITULO IV.- SISTEMA DE VINCULACION CONTABLE
PRESUPUESTAL.**

4.1 Antecedentes.

Ante la necesidad de Petróleos Mexicanos de contar con información contable presupuestal, oportuna y homogénea, en el año de 1983 se iniciaron los trabajos relativos a la construcción y diseño de un sistema que permitiera la articulación adecuada de la información contable presupuestal, a fin de satisfacer la demanda interna y externa del organismo. El resultado fue el Sistema de Vinculación Contable Presupuestal, que se implantó y comenzó a operar a partir del 1° de enero de 1984.

Dicho sistema captura de origen y de una sola fuente, de manera simultánea, la información necesaria para satisfacer el registro contable y proporcionar los datos que permitan conocer el ejercicio real del presupuesto, de tal manera que sea posible detectar por Area de Responsabilidad, el avance de los programas que desarrolla el Organismo y ayudar a los responsables a la toma oportuna de decisiones.

En este capítulo se describe la operación del sistema. Al institucionalizar un sistema de la magnitud del de Vinculación Contable Presupuestal, que involucra a todas las áreas de Petróleos Mexicanos, se mantuvo dentro de la institución una adecuada difusión y capacitación al personal, lo que tuvo como resultado la homogeneidad y consistencia en su aplicación dentro de la Organización.

4.2 Objetivo del Sistema de Vinculación Contable Presupuestal.

El objetivo general del Sistema se enfoca en establecer el mecanismo de operación y registro contable y presupuestal de los avisos interdepartamentales de las operaciones que se realizan en un Centro de Trabajo por cuenta de otro Centro de Trabajo, afectando de origen el presupuesto. Además, con este sistema se logra la unión o vinculación entre los sistemas de contabilidad y de control presupuestal, a fin de contar con información oportuna y homogénea, que permite la adecuada toma de decisiones y la satisfacción de las demandas de información internas y externas de Petróleos Mexicanos.

4.3 Políticas y Lineamientos del Sistema de Vinculación Contable Presupuestal.

Al establecerse el sistema, se fijaron las siguientes políticas a seguir:

- 1) Toda operación por cuenta de otro Centro de Trabajo, debe registrarse a través de un Aviso Interdepartamental.
- 2) Afectar de origen el presupuesto por las operaciones que se realizan por cuenta de otro Centro de Trabajo.

- 3) El registro contable y presupuestal se debe normar con base en los lineamientos establecidos.
- 4) Toda operación realizada a través de un aviso interdepartamental, deberá ser correspondida previa aceptación en forma definitiva por la contaduría afectada.

4.4 Matriz de Vinculación.

Dentro del Sistema de Vinculación Contable Presupuestal se estableció una matriz de correspondencia entre cuentas reales o patrimoniales y cuentas presupuestales, con el objeto de asegurar la uniformidad, a nivel institucional, de la aplicación presupuestal del registro contable de las operaciones. Es decir, es el documento que aplica automáticamente el registro presupuestal con base en el registro contable.

Es importante señalar que dependiendo de las necesidades de registro, la matriz puede ser actualizable y modificable, ya que es imposible incluir todos los registros que pueden efectuarse en la Institución, aunque sí la mayoría. Para incluir los otros registros existen mecanismos alternos, que consisten en validarlos en conjunto.

4.5 Organización de la Estructura Orgánica de la Subdirección de Finanzas.

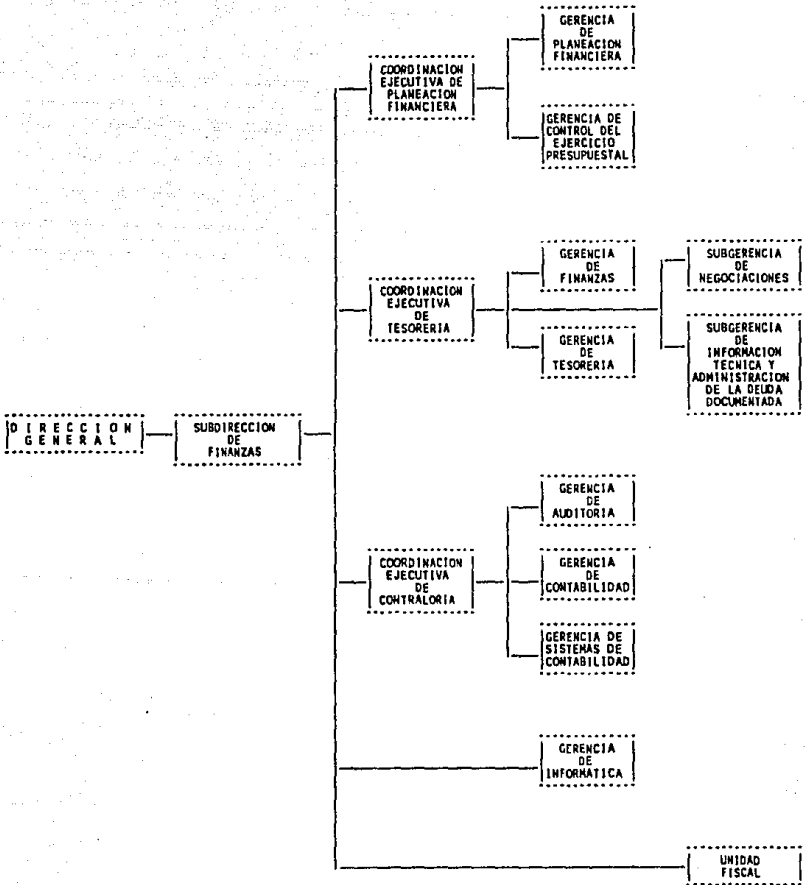
Para entender el Sistema de Vinculación Contable es importante tener un conocimiento de la estructura orgánica de la Subdirección de Finanzas de la organización, la cual se detalla gráficamente por medio de un organograma en el cuadro 4.5.

4.5.1 Responsabilidades dentro de la Subdirección de Finanzas.

La Subdirección de Finanzas tiene como responsabilidad primordial la de autorizar los lineamientos, métodos y procedimientos del Sistema de Vinculación Contable Presupuestal.

4.5.1.1 Responsabilidades de las Coordinaciones Ejecutivas de: Tesorería, Planeación Financiera y Contraloría.

Se encargan de aprobar los diversos lineamientos, métodos y procedimientos de aplicación general a que deban ajustarse las áreas involucradas en la operación del Sistema de Vinculación Contable Presupuestal.



Cuadro 4.5 Organograma Estructural de la Subdirección de Finanzas

4.5.1.2 Responsabilidades de la Gerencia de
Sistemas de Contabilidad.

Planea, diseña, instrumenta e implanta los métodos y procedimientos, así como asesora a los órganos involucrados en la operación del Sistema sobre los nuevos métodos, procedimientos y diversos lineamientos autorizados por el Comité de Vinculación, con el fin de lograr el eficiente funcionamiento del Sistema.

Dicha gerencia toma en consideración las propuestas presentadas por los órganos involucrados en el funcionamiento del sistema a fin de mantener permanentemente actualizados los procedimientos y métodos de operación.

4.5.1.3 Responsabilidades de la Gerencia de
Contabilidad.

Además de establecer los mecanismos de coordinación necesarios para la operación del Sistema de Vinculación, en las contadurías de la Institución, tiene a su cargo el someter a consideración del Subcomité de Diseño las propuestas de modificación a los procedimientos y métodos de operación implantados, para así llevar a efecto la operación del Sistema de Vinculación Contable Presupuestal, apeándose a los lineamientos, métodos y procedimientos establecidos y aquellos que sean emitidos a través del Comité de Vinculación.

4.5.1.4 Responsabilidades de las Contadurías de la Institución.

Estas deben operar el Sistema conforme a los métodos y procedimientos autorizados por el Comité de Vinculación por medio de las Unidades de Vinculación Contable Presupuestal, o sea, las mesas de control. Es de suma importancia que todas y cada una de las contadurías codifiquen correcta y oportunamente los documentos vinculadores de acuerdo a los procedimientos y diversos lineamientos establecidos, a fin de llevar a efecto las validaciones y correcciones resultantes del proceso computacional de los datos contenidos en los documentos vinculadores.

4.5.1.5 Responsabilidades de la Gerencia de Control del Ejercicio Presupuestal.

El establecimiento de los mecanismos de coordinación requeridos para la operación del Sistema de Vinculación, a nivel central y regional, es responsabilidad de esta gerencia. Para tal efecto, somete a consideración del Subcomité de Diseño los cambios en cuanto a modificaciones de los procedimientos y métodos de operación implantados respecto al control del ejercicio del presupuesto.

Para ello, este órgano se auxilia de los Representantes de la Gerencia (central) y del Auditor de Presupuestos (zonas).

4.5.1.6 Responsabilidades de los Representantes de la Gerencia (central) y del Auditor de Presupuestos (zonas).

Son los encargados de verificar que los datos presupuestales, contenidos en el documento de Control de Información Financiera (CIF), que más adelante se explica a detalle, formulado por las unidades de control de las ramas, a nivel central y de zona sean correctos, o bien, modificarlos de acuerdo a las áreas de origen y con base a los catálogos en vigor, así como, a los procedimientos establecidos por el Comité de Vinculación Contable Presupuestal.

4.5.1.7 Responsabilidades de la Jefatura de Coordinaciones Regionales de Finanzas y Control.

Establece los mecanismos de coordinación necesarios para la operación del Sistema de Vinculación, en las coordinaciones regionales de la Institución.

Debido a que cada región es particular en cierto aspecto, la jefatura somete a la consideración del Subcomité

de Diseño las propuestas de modificación a los procedimientos y métodos de operación, implantados regionalmente.

Por último, supervisa que se lleve a efecto la operación del Sistema de Vinculación Contable Presupuestal, con apego a los lineamientos establecidos y aquellos emitidos a través del Comité de Vinculación, apoyándose en las Coordinaciones Regionales de Finanzas y Control.

4.5.1.8 Responsabilidades de las Coordinaciones Regionales de Finanzas y Control.

Supervisan, apoyan y operan conforme a los métodos y procedimientos autorizados por el Comité de Vinculación.

4.5.1.9 Responsabilidades de la Gerencia de Informática.

Dado los avances computacionales fue de vital importancia establecer esta Gerencia, la cual diseña e implanta los sistemas computacionales requeridos para el Sistema de Vinculación Contable Presupuestal.

Una de sus responsabilidades primordiales es la de coordinar y controlar el eficiente desempeño de los sistemas computacionales implantados a nivel central y de zona.

Dicha Gerencia se encarga de capturar y procesar oportunamente la información contenida en los documentos

vinculadores generados en las Unidades de Vinculación de las Contadurías de Rama y emitir los reportes contables y presupuestales establecidos, para así lograr consolidar a nivel institucional, la información del Sistema de Vinculación Contable Presupuestal, recibida de las diferentes unidades de informática del Organismo.

Dado los cambios constantes en el área computacional, la Gerencia de Informática somete a consideración del Comité de Informática, las propuestas de modificaciones a los sistemas computacionales.

4.5.1.10 Responsabilidades de las Unidades de Informática.

Para poder realizar sus responsabilidades la Gerencia de Informática se auxilia de estas Unidades, las cuales son las que realmente procesan oportunamente la información contenida en los documentos vinculadores generados en las contadurías y emiten los reportes contables y presupuestales establecidos a nivel zona, para así poder proporcionar oportunamente, mediante cintas magnéticas, la información de zona del Sistema de Vinculación Contable Presupuestal a la Gerencia de Informática, para su consolidación a nivel institucional.

4.5.1.11 Responsabilidades de las Ramas.

Son aquellas encargadas de establecer las unidades de control presupuestal u órganos equivalentes necesarios para llevar a cabo el control del presupuesto de la rama a nivel central y de zona a través de las Unidades de Control, las cuales con el formato de Control de Información Financiera (CIF) de los documentos en trámite, anotan los datos presupuestales requeridos, para el Sistema de Vinculación Contable Presupuestal.

Otra de sus responsabilidades es la de controlar el ejercicio del presupuesto de la rama mediante la asignación de la clave de autorización correspondiente, previa verificación de la disponibilidad en el saldo presupuestal.

4.5.1.12 Matriz de Responsabilidades del Sistema de Vinculación Contable Presupuestal.

Para mayor comprensión el cuadro 4.5.1.12 muestra los tipos de responsabilidad que adquieren las Areas responsables, las cuales son:

- 1) Normativa
- 2) De Coordinación y Control
- 3) De Diseño
- 4) De Implantación
- 5) De Operación

AREA RESPONSABLE	TIPOS DE RESPONSABILIDAD				
	NORMATIVA	COORDINACION Y CONTROL	DISEÑO	IMPLANTACION	OPERACION
1. SUBDIRECCION DE FINANZAS	X				
1.1 COORDINACION DE TESORERIA	X				
1.2 COORDINACION EJECUTIVA DE PLANEACION FINANCIERA	X				
1.2.1 GERENCIA DE CONTROL DEL EJERCICIO PRESUPUESTAL		X			
1.2.1.1 REPRESENTANTE DE LA GERENCIA (CENTRAL)					X
1.2.1.2 AUDITORIA DE PRESUPUESTOS (ZONAS)					X
1.3 COORDINACION EJECUTIVA DE CONTRALORIA	X				
1.3.1 GERENCIA DE SISTEMAS DE CONTABILIDAD			X	X	
1.3.2 GERENCIA DE CONTABILIDAD		X		X	
1.3.2.1 CONTADORIAS					X
1.3.2.1.1 UNIDAD DE VINCULACION CONTABLE PRESUPUESTAL					X
1.3.4 JEFATURA DE COORDS. REG. DE FINANZAS Y CONTROL		X		X	
1.3.4.1 COORDINACION REGIONAL DE DE FINANZAS Y CONTROL		X		X	
1.4 GERENCIA DE INFORMATICA		X	X	X	X
1.4.1 UNIDAD DE INFORMATICA					X
2. RAMAS					
2.1 UNIDADES DE CONTROL					X

Cuadro 4.5.1.12 Matriz de Responsabilidades del Sistema de Vinculación Contable Presupuestal.

4.5.2 Control de la Información Financiera.

Este documento se elabora en las Unidades de Control y Organos Administrativos de las áreas responsables del control presupuestal de las diferentes ramas de la institución, con base en la documentación fuente recibida en el momento en que deba efectuarse una afectación al presupuesto autorizado de egresos.

La función de este documento es obtener y registrar la información básica de registro de cada operación, a fin de llevar a cabo el control de las afectaciones presupuestales de egresos y proporcionar al Sistema de Vinculación Contable Presupuestal, el documento fuente con la clave de autorización correspondiente para la formulación de los documentos contabilizadores (cuenta por pagar y póliza de diario).

4.6 Registro Presupuestal.

El Sistema de Vinculación Contable Presupuestal se iniciará a nivel de zona en las áreas de origen, en el momento en que se comprometan todos aquellos conceptos que afecten el Presupuesto de Egresos de Petróleos Mexicanos por ramas. Estas áreas serán las encargadas de enviar el Control de la Información Financiera (CIF) con su documento fuente a las unidades de control u órgano administrativo

correspondiente que realice esta función de control, con objeto de validar las aplicaciones presupuestales.

Para realizar dichas aplicaciones, es importante determinar los momentos contables, los más comunes para el Presupuesto de Egresos son los siguientes:

- 1) Presupuesto Comprometido.- Este momento contable es originado por pedidos, contratos, o cualquier otro concepto que comprometa el ejercicio del presupuesto.
- 2) Presupuesto Devengado.- Es originado por facturas, contrarecibos o cualquier otro documento o concepto que devengue el ejercicio del presupuesto considerando dentro de este momento las creaciones del pasivo.
- 3) Presupuesto Ejercido.- Se da origen a este momento contable por cualquier documento o concepto que genere una autorización de pago, mediante la expedición de una cuenta por pagar.

Las unidades de control, con base en los requerimientos o documentos fuente que se generen por diversos conceptos de egresos, determinará la existencia y disponibilidad de saldos por ejercer en cada partida presupuestal que se vea afectada; de acuerdo al presupuesto autorizado.

En el caso de no cubrir los requisitos necesarios, regresaran los Controles de Información Financiera (CIF) con

su documentación fuente al área de origen, para que se realicen las correcciones pertinentes.

Cuando la documentación cuente con los requisitos señalados, se procederá a la elaboración del Control de Información Financiera (CIF) en original y dos copias.

En este momento las Unidades de Control enviarán el Control de Información Financiera (CIF) por los diferentes momentos contables mencionados con anterioridad, y la documentación fuente, a las áreas de origen correspondientes, para que sean enviadas a las contadurías respectivas, para que programen el pago correspondiente.

El control de Información Financiera (CIF) es la piedra angular del Sistema de Vinculación Contable Presupuestal, ya que este documento sintetiza en una sola hoja la información básica para realizar la afectación presupuestal y contable tal como:

- 1) Número Consecutivo mensual de CIF elaborado.
- 2) Número del Documento Fuente que genera la operación.
- 3) Número de documento contabilizador, es decir, la contaduría correspondiente asignará el número identificador, ya sea de cuenta por cobrar, cuenta por pagar o póliza de diario que contabilice la operación.
- 4) Partida Presupuestal de Obra. Este deberá ser llenado únicamente cuando la operación a registrar esté

relacionada con una obra capitalizable y tendrá que ser copiada del documento fuente.

- 5) Número de Proyecto. Al igual que el inciso anterior, este número deberá ser llenado únicamente cuando la operación a registrar esté relacionada con una obra capitalizable.
- 6) Clave de Autorización. Se anota la clave asignada por la Unidad de Control del Ejercicio Presupuestal correspondiente. Esta clave se asigna al iniciarse la operación y se debe continuar utilizando conforme transcurra el trámite de la operación. Dicha clave consta de 11 caracteres, como se detalla a continuación:

A 05 3 613 006

- 6.1) La letra corresponde al mes en que se asigna la clave de autorización, es decir, A es para enero, B para febrero, C para marzo, D para abril y así consecutivamente.
- 6.2) El segundo número es en relación al día en que se asigna la clave de autorización, es decir se asignó el día 5.
- 6.3) El tercer grupo es en relación al último dígito del año, por lo tanto fue realizado en el año de 1993.

- 6.4) El siguiente grupo de números identifica a la Unidad de Control Presupuestal responsable de la operación.
- 6.5) El último grupo de tres cifras, es el número consecutivo de autorización.
- 7) Fecha de vencimiento o fecha estimada de recepción del bien o servicio, o fecha estimada de liquidación de la operación, integrándose primero al día del mes correspondiente, después el número del mes correspondiente y al final los últimos dos dígitos del año en curso. Ejemplo: 15 06 92.
- 8) Moneda. Se deberá anotar la moneda en que se efectúa la operación.
- 9) Importe total del documento en Moneda Extranjera sin IVA.
- 10) Tipo de Cambio vigente al momento de la operación.
- 11) Se anotará el momento contable en que se encuentre la operación.
- 12) La clave del(os) Centro(s) de Trabajo que afecta la operación.
- 13) La clave del(os) Departamento(s) que afecta la operación.
- 14) Se anotan las claves de los conceptos de origen afectados en la operación por cada departamento. Esta clave tiene 6 caracteres, los cuatro primeros

especifican el concepto de origen y los dos últimos el dígito.

- 15) Se debe especificar el importe de la operación en Moneda Nacional, correspondiente por cada uno de los conceptos de origen, sin considerar IVA. En caso de operaciones en moneda extranjera, se anotarán los importes en moneda nacional utilizando el tipo de cambio vigente.
- 16) Se especifica el concepto de origen del IVA.
- 17) El importe correspondiente a cada concepto de origen del IVA.
- 18) Importe total en Moneda Nacional sin considerar IVA.
- 19) Importe Total del IVA.
- 20) Fecha de elaboración del CIF, de la siguiente forma:

Día	Mes	Año
XX	XX	XX
- 21) Número de ficha, nombre y firma de la persona responsable del Control Presupuestal.

En las siguientes hojas se muestran ejemplos de los documentos utilizados dentro del Sistema de Vinculación Contable.

PETROLEOS MEXICANOS

CONTROL DE INFORMACION FINANCIERA
C I F

No. del CIF _____

NUMERO DE DOCUMENTO FUENTE					
NUMERO DE DOCUMENTO CONTABILIZADOR					
PARTIDA PRESUPUESTAL DE OBRA					
NUMERO DE PROYECTO					
CLAVE DE AUTORIZACION					
FECHA DE VENCIMIENTO					
IMPORTE TOTAL MONEDA EXTRANJERA MONEDA					
TIPO DE CAMBIO					
MOMENTO CONTABLE				73__ 73__	73__ 73__
CLAVE DEL CENTRO DE TRABAJO AFECTADO					
DEPARTAMENTO	CONCEPTO DE ORIGEN	DIGITO	IMPORTE POR DEPTO. EN H.N. SIN IVA	CONCEPTO DE ORIGEN DEL IVA	MONTO IVA
IMPORTE TOTAL MONEDA NACIONAL (SIN IVA)					
IMPORTE TOTAL DEL IVA					
FECHA DE ELABORACION					

RESPONSABLE DE CONTROL PRESUPUESTAL		
_____	_____	_____
FICHA	NOMBRE	FIRMA

PETROLEOS MEXICANOS

VINCULACION CONTABLE PRESUPUESTAL

RELACION DE POLIZAS PARA GENERACION DE CUENTAS DE ORDEN
EN BASE A MOMENTO CONTABLE

CONTADURIA. _____

NUMERO DE POLIZA					
DESDE			HASTA		
AAM	N. CONT.	T.	AAM	N. CONT.	T.

ELABORO: _____

Vº. Bº. _____

PETROLEOS MEXICANOS

CONTROL DE ENVIO

POLIZA DE APLICACION CONTABLE PRESUPUESTAL

ENVIO N°	-----
MES DE	-----
GRUPO N°	-----

DEPENDENCIA REMITENTE	
CONTADURIA : 9 _____	Fecha de Elaboración
	D M A

DEPENDENCIA DESTINATARIA	
INFORMATICA.	Fecha de Recepción
	D M A

TIPO DE DOCUMENTO CONTABILIZADOR	N° DE HOJA DE LA PACP			CIFRAS DE CONTROL		
	DE:	A:	TOTAL	IMPORTE MONEDA EXTRANJERA	CARGO	ABONO
POLIZA DE DIARIO						
CUENTAS POR PAGAR						
CUENTAS POR COBRAR						
	TOTAL					

Nombre y Firma del Responsable del Envío :

Nombre y Firma del Responsable de Recepción:

PETROLEOS MEXICANOS

CONTROL DE ENVIO DE PACP DE CORRECCION

Envío N°
Mes de

CORRIGE A CONTROLES N°		
.....
GRUPO		

DEPENDENCIA REMITENTE			
CONTADURIA	Fecha de Elaboración		
.....	D	M	A
.....

DEPENDENCIA DESTINATARIA			
GERENCIA O UNIDAD DE INFORMATICA	Fecha de Recepción		
.....	D	M	A
.....

P. A. C. P.	N° DE P.A.C.P.
NORMALES (RECAPTURA)
DE CORRECCION
TOTAL :

OBSERVACIONES
.....
.....
.....
.....

NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE DEL ENVIO
.....

NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE DE RECEPCION
.....

CONCLUSIONES

Los hombres así como las organizaciones están sujetos a una infinidad de presiones, de circunstancias, que aunque algunas de ellas se puedan prever o vislumbrar, quedan muchas envueltas en el futuro, ese futuro que no podemos dominar.

Sin embargo, para evitar al máximo que dichas circunstancias afecten negativamente los negocios, y poder tener una continuidad dentro del mundo de los negocios, es imprescindible que las instituciones, sin importar el tipo, tamaño, giro, realicen sus operaciones tomando en consideración el Proceso Administrativo.

Las primeras fases de dicho proceso son la previsión y la planeación, donde se decide por anticipado lo que va a suceder. En este punto es donde se enmarcan los presupuestos, herramienta importante que va definir las estrategias a seguir de acuerdo a los objetivos establecidos.

Para lograr que dichos objetivos sean logrados es de vital importancia que toda entidad esté debidamente organizada, que la Dirección este comprometida con dichas metas y que los recursos materiales, técnicos y humanos estén integrados de manera tal que se puedan cumplir en forma armoniosa las directrices fijadas.

Es difícil y más bien imposible poder determinar con anticipación todos los sucesos que puedan afectar a una organización, por lo que los presupuestos van a determinarse con el fin de prever problemas y cambios y en caso de presentarse, se deben evaluar sistemáticamente, es decir, determinar las variaciones existentes entre lo presupuestado y lo real. Esta etapa es la piedra angular de todo presupuesto, ya que nos va a servir para poder tomar decisiones y realizar medidas correctivas de actuación por parte de la Dirección.

Como se expresó anteriormente, los presupuestos son herramientas indispensables para todo tipo de instituciones, por lo que para una entidad de la magnitud de Petróleos Mexicanos, organismo descentralizado de vital importancia dentro de la economía del país, los presupuestos se realizan en forma analítica basados en los programas de cada una de las áreas responsables o dependencias del organismo.

Los adelantos tecnológicos han hecho más fácil la elaboración de los presupuestos, con el fin de maximizar el adecuado manejo de fondos y minimizar los gastos, sin embargo, dentro de Petróleos Mexicanos se dificultaba por el mismo tamaño de la organización llevar a cabo un adecuado control presupuestal. Debido a lo anterior, se estableció un sistema, denominado Sistema de Vinculación Contable, en donde no sólo se llevaba a cabo el registro contable de cada

una de las operaciones, sino que se iba afectando al mismo tiempo el presupuesto involucrado.

Al realizar esta tesis y llevar a cabo un análisis del Sistema de Vinculación Contable como elemento de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, así como el funcionamiento del Control Presupuestal que se aplica en Petróleos Mexicanos, se observaron que se han obtenido los siguientes beneficios:

- 1) Mayor eficiencia en las actividades que se desarrollan en Petróleos Mexicanos, con la finalidad de lograr los objetivos que se han fijado, pues se enfoca el esfuerzo del personal directamente a cumplir con las actividades que han sido diseñadas y proyectadas para alcanzar dichas metas.
- 2) Se mejora la actuación del personal, ya que gozan de mayor libertad, desarrollo y productividad al crear con sus superiores un compromiso de actuación laboral, y participan en equipo, incrementando su ingenio e iniciativa.
- 3) Al delegar las funciones en los subordinados en todas y cada una de las áreas de responsabilidad, se elaboran en forma más adecuada los procedimientos a seguir en la formulación de los proyectos y actividades de la organización, facilitando la evaluación de los logros alcanzados.

- 4) Las evaluaciones de actuación de una dependencia o de un individuo, son más fácil de llevar a cabo, ya que se ha obtenido un mayor control en las operaciones normales de Petróleos Mexicanos.

C I T A S

- (1) Luna, José Antonio. Apuntes de Sistemas de Información Financiera II.
- (2) Allen, Sweeny H. W.; Rachlin Robert. Manual de Presupuestos. p. 2
- (3) R. N. Anthony. La Contabilidad en la Administración de Empresas. p. 475
- (4) Ibañez Marino, Francisco. Apuntes de Finanzas II.
- (5) Gordon, Mayron J; Shillinglaw, Gordon. Contabilidad. Un Enfoque Administrativo. p. 816
- (6) Luna, José Antonio. op. cit.
- (7) Del Río González, Cristóbal. El Presupuesto. p. I-7.
- (8) ibid. p. I-10.

BIBLIOGRAFIA

Allen Sweeny, H. W.
Rachlin, Robert
Manual de Presupuestos.
México
Mc Graw Hill
1a. Edición
1985

Del Río Granados, Cristobal
El Presupuesto.
México
ECASA
2a. Edición
1988.

Gordon, Myron J.
Shillinglaw, Gordon
Contabilidad: Un Enfoque Administrativo.
México
Editorial Diana
1a. Edición
7a. Impresión
1981

Luna, José Antonio
Apuntes Sistemas de Información Financiera II.
México
1988

Paton, W. A.
Manual del Contador.
México
Editorial UTEHA
1a. Reimpresión
1947

Perea Román, Francisco Carlos
La Contabilidad por Areas de Responsabilidad
México
Ed. Diana
1972

Petróleos Mexicanos
El Petróleo.
México
1985

Petróleos Mexicanos
Estructura Presupuestal por Areas de Responsabilidad.
México
1987

Petróleos Mexicanos
Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos.
México
1990

Petróleos Mexicanos
Manual de Inducción.
México
1989

Petróleos Mexicanos
Manual de Procedimientos Administrativos de Finanzas.
México
1984

Petróleos Mexicanos
Sistema Institucional de Auditoría.
México
1989

Welsch, Glenn A.
Presupuestos, Planificación y Control de las Utilidades.
México
Editorial UTEHA
1a. Edición
1972