



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

EL CONTROL PRESUPUESTAL COMO HERRAMIENTA
EN EL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS
DENTRO DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL

(CASO PRACTICO EN LA SECRETARIA DE
COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL)

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

ROSA ELENA MIRAMAR GARCIA

ASESORES: L.E. VICTOR M. ALBARRAN DOMINGUEZ
L.C. JAIME NAVARRO MEJIA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX. 1999.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

275231



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES N. A. M.

FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
P R E S E N T E.

ATN.: Q. M. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
JEFE DEL DEPARTAMENTO.

Con base al articulo 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a Usted que revisamos el TRABAJO de TESIS con el nombre de:

"El Control Presupuestal como herramienta en el Ejercicio del Presupuesto de Egresos dentro de la Administración Pública Federal" (Caso Práctico en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial)".

que presenta la pasante:

MIRAMAR GARCIA ROSA ELENA

con número de cuenta : 8811024-4 para obtener el Título de :

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izc., México, a 1 de Marzo de 1999

Presidente C.P. ARTURO PINEDA NAJERA

Vocal L.A. MA. TERESA MUÑOZ GARCIA

Secretario L.C. JAIME NAVARRO MEJIA

1er. Sup. L.A. DOLORES GUTIERREZ FLORES

2do. Sup. M.A. JOSE VILI MARTINEZ GONZALEZ

A MIS PADRES:

**CON AMOR Y RESPETO,
QUIENES ME GUIARON POR EL CAMINO
RECTO DE LA VIDA Y DEBO TODO LO
QUE LA VIDA ME HA DADO.**

A MIS HERMANOS:

**POR SU GRAN APOYO Y CARIÑO,
QUIENES HAN HECHO QUE TODOS LOS
DIAS DE MI VIDA, LOS VIVA
INTENSAMENTE.**

A MIS ASESORES:

**SIN CUYOS CONSEJOS Y PACIENCIA, NO
HUBIERA SIDO POSIBLE LA
CULMINACION DEL PRESENTE
TRABAJO.**

ÍNDICE

Planteamiento del Problema	1
Objetivos	2
Hipótesis	3
Introducción	4

Capítulo 1

Aspectos Generales de Administración y Presupuesto

1.1 Antecedentes de la Administración Científica	9
1.2 Antecedentes Históricos del Presupuesto	11
1.3 Factores de Posición y Rumbo	13
1.4 Concepto de Administración	14
1.4.1 Planeación	14
1.4.2 Programación	14
1.4.3 Presupuestación	15
1.4.4 Presupuesto	15
1.4.5 Coordinación	16
1.4.6 Control	16
1.5 El Control Presupuestal en México	17
1.6 El Presupuesto dentro de la Administración Pública Federal	19
1.7 Ventajas del Sistema de Control Presupuestal	23
1.8 Objetivos del Control Presupuestal	24
1.9 Vigencia del Presupuesto	25
1.10 Importancia del Control Presupuestal	26
1.11 Tipos de Presupuestos	30
1.11.1 La Organización que los Elabora	31
1.11.2 Al Periodo de Tiempo que Abarquen	31
1.11.3 A su Importancia dentro de la Organización	31
1.11.4 Al Estado que Guardan dentro del Sector Público	31
1.12 Principios del Control Presupuestal	33
1.12.1 Principio de la Predictibilidad	34
1.12.2 Principio de la Determinación Cuantitativa	34

1.12.3	Principio del Objetivo	34
1.12.4	Principio de la Precisión	35
1.12.5	Principio de la Costeabilidad	35
1.12.6	Principio de la Flexibilidad	35
1.12.7	Principio de la Participación	36
1.12.8	Principio de la Oportunidad	36
1.12.9	Principio de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad y Control	36
1.12.10	Principio de la Organización	37
1.12.11	Principio de las Excepciones	37

Capítulo 2

Lineamientos Generales y Normatividad para la Formulación y

Control del Presupuesto del Gobierno Federal

2.1	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	40
2.2	Ley de Planeación	42
2.3	Ley Orgánica de la Administración Pública Federal	44
2.4	Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal	46
2.5	Ley Federal de las Entidades Paraestatales	50
2.6	Ley General de Deuda Pública	52
2.7	Ley de Adquisiciones y Obras Públicas	53
2.8	Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos	53
2.9	Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal	54
2.10	Reglamento de la Ley Federal de Entidades Paraestatales	59
2.11	Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el <i>Ejercicio Fiscal de 1998</i>	60
2.12	Manual de Normas Para el Ejercicio del Gasto en la Administración Pública Federal	67
2.13	Clasificador por Objeto del Gasto	69
2.14	Catálogo de Actividades del Sector Público	73
2.15	Catálogo de Claves de Dependencias y Entidades del Sector Público	73
2.16	Catálogo de Estados, Municipios y Delegaciones del Distrito Federal	73
2.17	Catálogo de Programas y Metas del Sector Público Federal	74
2.18	Catálogo de Unidades de Medida del Sector Público Federal	74
2.19	Determinación de la Clave Presupuestaria	75

2.19.1	Categorías y Elementos Programáticos de la Clave Presupuestaria	76
2.19.2	Programas Sectoriales	79
2.19.3	Adecuaciones Presupuestarias	80
2.19.3.1	Adecuaciones Presupuestarias Internas	80
2.19.3.2	Adecuaciones Presupuestarias Externas	80

Capítulo 3

La Nueva Estructura Programática (NEP)

3.1	Nueva Estructura Programática	84
3.2	Clasificaciones Presupuestarias	90
3.2.1	Por Objeto del Gasto	91
3.2.2	Administrativa	91
3.2.3	Funcional	92
3.2.4	Económica	92
3.3	Aspectos de Resistencia al Cambio por la Introducción de Nuevas Técnicas Presupuestales	94
3.4	Principales Causas de Resistencia al Cambio por Parte del Personal	95
3.5	Cómo Motivar Positivamente a Quienes Operan el Nuevo Sistema	98

Capítulo 4

Caso Práctico

4.1	Misión de la SECOFI	100
4.2	Programas Sectoriales y Actividades Institucionales de la SECOFI	100
4.3	Objetivos y Funciones de la SECOFI	101
4.4	Organigrama de la SECOFI	102
4.5	Unidades Responsables que integran el Sector Central de la SECOFI	103
4.6	Clasificación Económica del Gasto Programable	111
4.7	Presupuesto Asignado por Área	117
4.8	Conceptos Restringidos	121
	Conclusiones	125

Anexos

Anexo 1	131
Anexo 2	132
Anexo 3	133
Anexo 4	134
Anexo 5	139
Anexo 6	141
Anexo 7	143
Anexo 8	145
Anexo 9	146

Bibliografía	148
---------------------------	------------

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, la brecha entre las asignaciones presupuestales originales y la aplicación de esos recursos es cada vez mayor; situación que repercute con las metas ligadas al presupuesto. El Proceso Integral de Planeación-Programación-Presupuestación se ha ido complicando, ya que requiere más tiempo de integración y mayor información para justificarlo.

Los informes generados para el cierre del ejercicio presupuestal de la Administración Pública Federal, donde se observan estas desviaciones presupuestales son poco utilizados y difundidos.

El Presupuesto del Gobierno Federal y su Ejercicio requieren que el análisis de integración y aplicación, se renueva y enriquezca permanentemente, a fin de conocer el impacto de beneficio generado en el bienestar de la sociedad.

Por otra parte, existe una mínima o nula conexión, entre los presupuestos de cada nivel de gobierno (Global, Sectorial, por Dependencia); mismos que inician con diferentes bases, desde el proceso planeación-programación-presupuestación; revisión de detalle; hasta la autorización del gasto público (recomendaciones y/o observaciones) por las instancias (Dirección General de Programación y Presupuesto de Sector; Unidad de Política y Control Presupuestal, Contabilidad Gubernamental, Contaduría Mayor de Hacienda) que lo revisan y que lo aprueban en su caso (Cámara de Diputados del Congreso de la Unión).

Aunado a lo anterior, la velocidad del gasto del ejercicio presupuestal durante el año, genera múltiples afectaciones o modificaciones presupuestarias, tanto en el importe de los conceptos de gasto, como en el monto anual autorizado, lo que conlleva necesariamente a diversos tipos de ajuste: de proyectos, de rumbo, de cobertura, de impacto y de legitimidad, mismos que no son tomados en cuenta (registrados) o, que en la mayoría de los casos no tienen vinculación con las decisiones futuras, inclusive existen proyectos que en ocasiones sufren un proceso de metamorfosis, es decir cambian de ámbito, de nombre, de unidad responsable, se combinan, se fusionan y/o desaparecen.

OBJETIVOS

General:

Demostrar la importancia del Control Presupuestal en el Proceso Integral de Planeación-Programación-Presupuestación y Ejercicio del Gasto Público. (Ejemplificándolo con un ejercicio práctico).

Específicos:

Conocer la Reforma al Sistema Presupuestal, que la Administración Pública actualmente está desarrollando.

Considerar al Control Presupuestal como herramienta básica en la toma de decisiones, el análisis de las variaciones presupuestales y para adecuar el calendario de gasto y de metas.

Compartir experiencias profesionales (dos años en el conocimiento del manejo del marco normativo del ejercicio presupuestal, en una entidad de servicios del Sector Público) y dejar una inquietud en las personas que lean el presente trabajo, para que coadyuven a superar las formas y procedimientos técnicos y administrativos, con los que actualmente se realiza el Proceso de Planeación-Programación-Presupuestación (PPP) dentro de la Administración Pública Federal.

HIPÓTESIS

1. Si en la Administración Pública Federal, se implanta el Control Presupuestal, como herramienta de seguimiento y evaluación, de acuerdo a las necesidades, naturaleza y características de cada Sector, Dependencia o Entidad, entonces se puede esperar un gasto más eficiente en la relación presupuesto-meta autorizada.

INTRODUCCIÓN

El Presupuesto de Egresos de la Federación es instrumento esencial de la política gubernamental para contribuir al desarrollo de la economía. Con este propósito, el presupuesto es la principal herramienta del Ejecutivo Federal, para cumplir con las responsabilidades que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, le señala al Gobierno de la República en los diversos campos de la vida económica del país, y atender las demandas económicas, sociales y políticas que requiere la sociedad.

Así, la sociedad demanda bienes y servicios públicos de mayor calidad y de mayor volumen productivo. Por esta razón, la Administración Pública Federal requiere de un desempeño eficiente y eficaz con una orientación estratégica hacia la calidad, cumplimiento de metas y alcance de objetivos.

Conforme al Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 y al Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, se promueve un proceso de reforma al sistema presupuestario con el objeto de implantar, desde una estrategia integral, un sistema de planeación-programación-presupuestación, que permita en el corto plazo, conocer el costo de las líneas de acción que emprende el Gobierno Federal.

En este contexto, las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal; durante la formulación del Presupuesto de Egresos de la Federación y en congruencia con los objetivos, estrategias y líneas de acción establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, así como en los Programas Sectoriales, deberán orientar sus esfuerzos para lograr el cumplimiento de los objetivos inherentes a las políticas públicas de ingreso-gasto que año con año lleva a cabo el Ejecutivo Federal.

En tal virtud, en el sector Comercio y, en particular en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), entidad normativa que no genera ingresos, y que cubre su gasto total con recursos fiscales, a fin de obtener los resultados sociales y económicos comprometidos ante la sociedad, es indispensable que además de los sistemas de planeación-programación-presupuestación, disponga de controles estratégicos que den claridad y congruencia a los

propósitos de la dependencia, que permitan un marco de referencia útil y confiable para la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo.

Bajo este marco, la SECOFI conjuntamente con sus Unidades Responsables, deberán realizar las funciones y atribuciones que marca la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en su artículo No. 34 y sujetarse a las normas, lineamientos y metodología emitidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Para el ejercicio del gasto autorizado, es necesario que el sistema presupuestal de SECOFI implemente programas y formas de control que repercutan en la reducción de adecuaciones presupuestarias y procedimientos administrativos, sin detrimento de la realización oportuna y eficiente de los programas establecidos y una adecuada prestación de los servicios que le competen.

Asimismo, cubrir con oportunidad las obligaciones de pago, conforme a lo dispuesto en el Decreto Aprobatorio del Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal de 1998 y a las disposiciones de carácter general y específicas por capítulo de gasto vigentes.

Por otra parte, es necesario identificar las limitaciones que tiene el proceso de elaboración del Presupuesto de Egresos; tanto en las Unidades Responsables como en la Unidad de Integración (Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, DGPOP), la cual tiene que realizar la alineación entre recursos y necesidades presupuestales; de acuerdo a los ajustes y observaciones que recomiende la Entidad Globalizadora (SHCP).

Actualmente, el manejo integral del presupuesto se reduce prácticamente a tres ocasiones: Primera.- El periodo de preparación; Segunda.- Presentación y/o aprobación por la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Con el presupuesto autorizado, los primeros ocho meses se dedican a la justificación y trámite del ejercicio presupuestal ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y, Tercera.- Elaboración y aprobación de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal.

Bajo esta dinámica (de temporal), el proceso de planeación-programación-presupuestación no se retroalimenta, la referencia histórica casi es nula, es necesario disponer, de una base de datos que

facilite identificar dentro del control presupuestario lo relevante y lo estratégico y, que permita inducir una gestión de resultados vinculados con las metas programáticas.

Por lo anterior, es importante establecer desde el inicio de la planeación-programación-presupuestación, quién o quiénes, son los responsables de las actividades, proyectos y servicios que se otorgan, así como de la evaluación de los parámetros, conforme a los cuales se va a evaluar el rendimiento del quehacer público.

En paralelo, el sistema de control ayuda a determinar niveles de eficiencia de gasto e indicadores de productividad más reales con relación a la estacionalidad de gasto autorizado, permite observar que la elaboración de próximos presupuestos sean congruentes con el crecimiento esperado y con el grado de atención que demandan las necesidades sociales del Sector. No es aceptable un presupuesto que ponga en riesgo la imagen, crédito, prestigio, legitimidad y calidad de los servicios que otorga la Dependencia.

La indisciplina presupuestal induce al recorte de los presupuestos y, cuando esto ocurre, se tiene que buscar qué capítulos de gasto lo debe absorber y en qué medida afecta los programas, metas e indicadores que soportaron la justificación del presupuesto aprobado, ya que esta será la relación básica para estructurar el universo de datos del próximo ejercicio. En este sentido, la austeridad y disciplina deben practicarse en todo momento, no sólo en situaciones de emergencia económica.

Así, la eficiencia presupuestaria busca una asignación racional de recursos fiscales a los programas y proyectos prioritarios al menor costo posible. Mientras que la eficacia significa alcanzar los objetivos propuestos dentro del calendario de gasto autorizado con un ejercicio puntual. En este sentido, la política de gasto se orienta a generar ahorros o economías presupuestales.

El presente trabajo, pone de manifiesto la importancia del control presupuestal en el proceso de planeación-programación-presupuestación en el ejercicio del gasto y en la toma de decisiones, para lo cual se consideran los siguientes capítulos:

Capítulo 1 "*Aspectos Generales de Administración y Presupuesto*", define los aspectos generales de la administración y el presupuesto en la Administración Pública; considerando la importancia del

proceso administrativo: la situación de los presupuestos dentro de este proceso; las dimensiones del gasto público, a fin de determinar ¿Quién gasta?, ¿Qué insumos se compran?, ¿Para qué se gasta?. Asimismo se mencionan los objetivos, principios, ventajas e importancia del control presupuestal.

Capítulo 2 "*Lineamientos Generales y Normatividad para la Formulación y Control del Presupuesto del Gobierno Federal*", se abordan las disposiciones y ordenamientos legales vigentes, aplicables a las Dependencias, Entidades y Organos Desconcentrados y Entidades de la Administración Pública Federal, de observancia general y específica, que inciden en el desarrollo de las funciones y atribuciones encomendadas; y otras disposiciones legales y administrativas enfocadas a la formulación y control del presupuesto.

Capítulo 3 "*La Nueva Estructura Programática*", considera las clasificaciones de la estructura programática en la Administración Pública; sus ventajas y formas de atención; así como los diversos problemas de resistencia al cambio a los que la administración se enfrenta al implementar este tipo de reformas.

Capítulo 4 "*Caso práctico*", contiene el análisis a nivel capítulo-concepto del gasto ejercido versus el calendario de gasto original y modificado. El establecimiento de controles de seguimiento para el ejercicio del gasto público, con la finalidad de determinar niveles de gasto, movimientos compensados de recursos, con relación a la estacionalidad de gasto autorizado para la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Asimismo, con relación a las partidas restringidas, se presenta un monitoreo del comportamiento presupuestal, a fin de determinar las necesidades reales y virtuales de estos gastos.

1.1 Antecedentes de la Administración Científica

Es evidente que el mundo que conocemos no sería como es hoy si no se aprovechara la experiencia de todas las generaciones que nos precedieron, ya que la vida de un hombre es demasiado corta para basar en ella nuestra conducta y nuestros actos.

La empresa, como organismo, o bien sus administradores, debe señalar rumbos y derroteros, tomar decisiones, establecer políticas y procedimientos; en fin, organizar y accionar todos los elementos de que disponen para cumplir sus fines, pero deben hacerlo en forma metódica, ordenada, en la mejor de las formas posibles, y esto sólo se logra mediante la administración científica.

Simplificando el problema podemos decir que la administración empírica consiste en imponer la voluntad de un sólo individuo atendido a sus propias fuerzas, con sus propias normas de actuación, influido por sus prejuicios y peculiaridades, un hombre que solo aprovecha la experiencia y el concurso de los demás en la medida que satisfacen sus propios deseos o hasta donde coinciden con su manera de pensar.

La administración científica consiste en aprovechar, en forma racional, la experiencia y observaciones de quienes confrontan los mismos problemas, la experiencia de quienes nos han legado el fruto de sus conocimientos y observaciones en libros, estudios e investigaciones, toda esta experiencia se agrupa para hacer generalizaciones básicas en que normar el criterio administrativo, es decir, "de una serie de hechos de igual naturaleza sacar una ley en conclusión".

Hasta unos cincuenta años atrás, la primera de estas formas de administración fue empleada por los empresarios, los cuales, gracias a su versatilidad, aptitudes personales y conocimientos de las realidades de organización y del comportamiento económico-financiero lograron éxitos impresionantes. La tradición y la costumbre fueron la pauta para lo que hemos llamado administración empírica de las empresas, pero esta forma de administrar es, a la larga, más costosa de lo que a primera vista parece, puesto que todos los fracasos cuestan dinero y además no sabemos si un negocio aparentemente bueno puede ser mejor.

En el siglo veinte la humanidad ha avanzado en todos los órdenes y no podía dejar de hacerlo en el campo de la administración; así afortunadamente se presentan en la lucha dos grandes

innovadores de la administración. Federico W. Taylor pensó a principios de este siglo, que los problemas administrativos podían ser resueltos siguiendo normas administrativas, en vez de hacerlo con base a apreciaciones subjetivas y arbitrarias; su doctrina puede sintetizarse en "Sustitución del criterio individual por una ciencia". Más tarde, Henry Fayol le daría cuerpo y método a esta doctrina precisando sus principios y estableciendo un orden científico en sus postulados.

Muchos han sido los seguidores de estos ilustres iniciadores de la administración científica: entre los más destacados en Norteamérica encontramos a Druker, Mooney, Terry, Koontzand y O'Donnell y, en Inglaterra a Urwick. Afortunadamente nos han legado la experiencia adquirida mediante el antiguo procedimiento de "tentativa-fracaso-rectificación" y, se han establecido escuelas y asociaciones para su enseñanza y difusión y se cuenta con numerosas obras.

1.2 Antecedentes Históricos del Presupuesto

El presupuesto tiene un antiguo y honorable pasado, según lo describe Prior Sinclair uno de los principales iniciadores de la Técnica de Control Presupuestal, menciona que en el siglo XVIII el Canciller Ejecutivo presentaba anualmente al Parlamento Inglés un estado de cuenta anual llamado presupuesto, el cual incluía un estado de gastos del año anterior, una estimación de erogaciones del año siguiente, un programa de impuestos para cubrir esos gastos venideros y una serie de recomendaciones para su aplicación.

W. Rautenstrauch y R. Villers en su obra titulada El Presupuesto en el Control de las Empresas Industriales, hacen interesantes comentarios como sigue: "La palabra presupuesto, tanto en su origen como en la práctica tiene una historia interesante. El Presupuesto (del francés antiguo "bougette" que significa bolsa) fue en su origen sinónimo de control de gastos. Al final del siglo XIII el Ministro de Finanzas de Inglaterra hacía la apertura de su presupuesto, en realidad se sometían a la consideración del Parlamento sus planes de gastos, con fines de adopción y control, sin que abriera en realidad ninguna bolsa".

"Cuando el procedimiento de presupuesto fue adoptado en Francia, alrededor de 1820, después por varios países europeos y, finalmente por el gobierno federal de los Estados Unidos en 1821; todavía se destacó la idea de control de gastos, que los funcionarios encargados del presupuesto consideraban necesario para el buen funcionamiento del gobierno".

"Después de la primera guerra mundial, la industria empezó a darse cuenta de que también podía ser ventajosamente usado el procedimiento del presupuesto con objeto de controlar sus gastos. El interés por la adopción del procedimiento en el mundo industrial creció con rapidez. Sin embargo, hasta hace poco, y eso por los miembros de las empresas más progresistas, se ha conocido el verdadero carácter y las más amplias posibilidades del control presupuestal en la industria".

W.A. Paton dice que "El origen de los presupuestos se asocia generalmente con la administración oficial, y en los últimos años en los Estados Unidos, se ha dedicado mucha atención a los presupuestos de las ciudades y municipios, los condados y distritos, los Estados y del gobierno nacional".

En 1921 el Presidente Norteamericano William Howard Taft¹ nombró una comisión para investigar los métodos empleados para la tramitación de los asuntos públicos y, como consecuencia, se dio mucha publicidad a la cuestión de los presupuestos gubernamentales.

Durante el periodo de 1911 a 1917 se organizaron numerosos comités, consejos y oficinas destinadas a mejorar el rendimiento y aumentar la economía de todas las formas de gobierno, y al aprobarse en 1921 la Ley del Presupuesto Nacional, éste quedó definitivamente establecido como instrumento de la administración oficial. En la actualidad puede decirse que, cada uno de los distintos tipos de unidad gubernamental tiene alguna forma de control presupuestario.

Desde el año de 1921 los directores de las grandes empresas americanas han dedicado mucho tiempo y estudio al asunto de los presupuestos. Los boletines y las memorias de la American Management Association, de la National Association of Cost Accountants y de otras asociaciones a que pertenecen directores de empresas mercantiles, contralores y contadores, contienen mucho material sobre presupuestos, y en las últimas décadas han aparecido numerosos libros y artículos en revistas.

El creciente interés de los presupuestos en los negocios puede deberse, hasta cierto punto, a la publicidad dada a los presupuestos oficiales; pero también es una consecuencia del crecimiento y las nuevas formas que han adquirido las empresas industriales modernas. El presupuesto se ha convertido en un medio de coordinación de la dirección.

¹ (1857-1830) 27° presidente de los Estados Unidos de Norteamérica, nació en Cincinnati (Ohio) y murió en Washington.

1.3 Factores de Posición y Rumbo

Existe una similitud en los términos administración y navegación: Mientras que los objetivos de toda empresa son la consecución de los objetivos establecidos -en cierto tiempo y de acuerdo con condiciones económicas predecibles-, en la navegación el objetivo es llegar a determinado punto, en cierto tiempo y conforme a condiciones meteorológicas predeterminadas.

En la empresa la posición y el rumbo la conocemos por diversos reportes financieros. Así, en la administración pública el rumbo a seguir, a partir de la situación económica nacional (nivel de bienestar o grado de desarrollo) en que nos encontramos, se fija en el presupuesto autorizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; el cual, a su vez recibió la aprobación de la H. Cámara de Diputados.

Así como el marino asegura su destino, corrigiendo las desviaciones, al verificar oportunamente su posición y su rumbo; también los directivos controlan su dirección, mediante la comparación del resultado presente de sus operaciones, con el resultado que se debió alcanzar -metas presupuestadas-, corrigiendo las causas que han motivado su desviación.

1.4 Concepto de Administración

La expresión técnica más común del proceso de Planeación-Programación-Presupuestación, Contabilidad Gubernamental y de Finanzas Públicas nos dice que administrar es: "conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas que tiene como finalidad apoyar la consecución de objetivos de una dependencia o entidad productora de bienes o servicios, a través de la provisión de los medios necesarios para obtener los resultados con la mayor eficiencia y eficacia posibles"².

Los continuos cambios a que está sujeta una organización, exigen que sus sistemas se adapten a la planeación, la programación, la presupuestación, la coordinación y el control de sus operaciones (Proceso administrativo). Veamos en que consisten éstos términos:

1.4.1 Planeación

En términos coloquiales es una etapa que forma parte del proceso de control administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas y sociales; lo que permite establecer un marco de referencia necesario para sustentar programas y acciones específicas a realizar en el tiempo y en el espacio. Los diferentes niveles de la planeación son: global, sectorial y regional, su cobertura comprende el corto, mediano y largo plazos.

1.4.2 Programación

Proceso a través del cual se definen estructuras programáticas, metas, tiempos, ejecutores (responsables), instrumentos de acción y recursos necesarios para el logro de los objetivos de largo y mediano plazo fijados en los planes, y que se irán concretando mediante la programación económica y social, considerando las limitaciones y posibilidades reales de la economía nacional (restricción presupuestaria).

1.4.3 Presupuestación

Proceso de consolidación de las acciones encaminadas a cuantificar monetariamente los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para cumplir con los programas establecidos en un determinado período. Comprende las tareas de formulación, discusión, aprobación, ejecución, control y evaluación del presupuesto.

1.4.4 Presupuesto

La palabra presupuesto, se deriva del verbo presuponer, que significa: "dar previamente por sentada una cosa". Se acepta también que presuponer es "formar anticipadamente el cómputo de los gastos y/o ingresos, de un negocio cualquiera".

Las definiciones anteriores no satisfacen la definición de presupuesto, ya que no se trata de una mera sospecha o suposición, además no sólo los ingresos y gastos son susceptibles de presupuestar, sino también recursos humanos, materiales y técnicos.

Se entiende que una suposición o conjetura se basa en impresiones de carácter general; en cambio una estimación, significa una suposición razonable, resultante de datos verificados o supuestos, pero en el último caso, probables en cierto grado. Mientras más refinadas sean las pruebas y mediciones, la presupuestación será más cercana a la exactitud.

Otras definiciones aceptadas:

1. El presupuesto es un proyecto detallado de los resultados esperados de un programa oficial de operaciones, basado en una eficiencia razonable. Aunque el alcance de la "eficiencia razonable" es indeterminado y depende de la interpretación de la política de los directivos.
2. Los presupuestos son planes específicos con implicaciones financieras, son proyectos sumarios del efecto en dinero de ciertas propuestas y métodos de operación.

² Glosario de términos más usuales en la Administración Pública Federal, pág. 24; Secretaría de

3. Es un programa que sirve como base de comparación entre los resultados obtenidos y las estimaciones, para analizar las desviaciones que resultaron y para la toma oportuna de decisiones correctivas.

Considerando lo anterior, es posible formular un concepto de presupuesto:

"Estimación financiera anticipada de los egresos e ingresos del sector público federal necesarios para cumplir con las metas de programas establecidos. Asimismo, constituye el instrumento operativo básico que expresa las desviaciones en materia de política económica y de planeación"³.

1.4.5 Coordinación

Es la vertiente de planeación que abarca las acciones que desarrollan las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal conjuntamente con las Entidades Federativas para el logro de los objetivos de los convenios de desarrollo social celebrados entre el Ejecutivo Federal, gobiernos estatales y gobiernos municipales con el propósito de hacer compatibles tareas comunes de la Federación y los Estados, derivados del contenido de sus respectivos planes y programas.

Conjunción de esfuerzos entre los distintos niveles de gobierno en pos del cumplimiento de objetivos y programas nacionales de desarrollo.

1.4.6 Control

Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de cada Dependencia o Entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que la rige y de las estrategias políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.

Hacienda y Crédito Público, Subsecretaría de Egresos, Año 1993.

³ Idem, pág. 283.

1.5 El Control Presupuestal en México

En México, la Constitución de Apatzingán, del 24 de octubre de 1814, habla de examinar y aprobar las Cuentas de Recaudación e Inversión de la Hacienda Pública.

En 1922, en Estados Unidos es publicado el libro "Control Presupuestal" de J. O. McKinsey, lo cual permite que los presupuestos alcancen su evolución definitiva y sean considerados como un importante elemento de control y de consulta permanente en las operaciones que realiza toda organización.

El presupuesto en su concepción original clásica, fue una herramienta de control para evitar el despilfarro y el mal uso de los fondos públicos, obtenidos del bolsillo del pueblo a través de los impuestos. Todavía algunos tienen la idea de que el objetivo del presupuesto público es solo vigilar o controlar los ingresos a través del gasto.

Sin embargo, actualmente conforme al Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, se promueve un proceso de reforma al sistema presupuestario con el objeto de implantar un sistema de planeación, programación y presupuesto desde una perspectiva estratégica e integral; la introducción de indicadores de desempeño para elevar la calidad del gasto público; la desregulación de la normatividad presupuestaria; la optimización de las operaciones de concentración de información presupuestaria, financiera y contable de la Administración Pública Federal.

El sistema de la operación presupuestaria en el ejercicio fiscal 1998, tiene como propósito constituir un sistema ágil y oportuno de seguimiento y control de los egresos que simplifique el ejercicio presupuestario, facilite la toma de decisiones en la autorización y ejecución presupuestaria y permita a las autoridades y al público en general conocer continuamente la evolución de las finanzas públicas⁴.

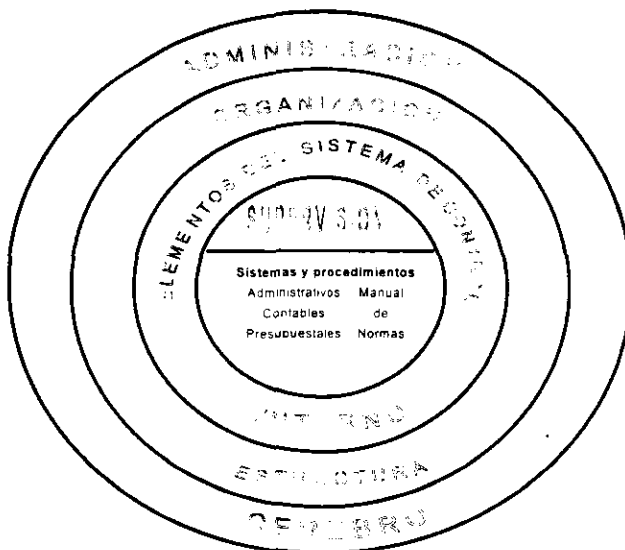
⁴ Disciplina que trata de la captación de recursos, administración y gastos de los mismos, que realiza el Estado a través de diferentes instituciones del sector público. Su estudio se refiere a la naturaleza y efectos económicos, políticos y sociales en el uso de instrumentos fiscales: impuestos, gastos, empréstitos y compra y venta de bienes y/o servicios.

El sistema presupuestal, también busca promover un ejercicio del gasto público más eficiente, eficaz y transparente con una visión que vaya más allá del énfasis que se da actualmente a los procedimientos para concentrar la atención en los resultados y la calidad del gasto, se impulsa la deregulación del marco normativo presupuestario simplificando procedimientos y fortaleciendo la autogestión de las Entidades paraestatales.

Se elimina la rigidez de la gestión presupuestaria sin perder con ello el seguimiento y control de los recursos públicos, para alcanzar los resultados programados y proveer de los bienes y servicios públicos de calidad que demanda la población.

El control presupuestal es posible esquematizarlo de la siguiente forma:

Fig. 1 Como parte integral del control interno de la etapa de la organización, o sea de la fase constructiva de la administración.



1.6 El Presupuesto dentro de la Administración Pública Federal

Anteriormente se refería al presupuesto como el instrumento que utiliza el Sector Público para calcular sus ingresos y gastos, con el propósito de cumplir con sus fines y alcanzar la política económica propuesta.

Por otra parte, no cabe duda que la previsión de ingresos y egresos debe ser en última instancia, la resultante de cuantificar monetariamente el costo de las acciones que el Sector Público se propone realizar para obtener determinados resultados, que permanecen ocultos tras las cifras.

En éstas condiciones, los órganos legislativos encargados de aprobar el presupuesto no tenían en el documento presupuestario, elementos suficientes para juzgar qué se va a obtener a cambio de los fondos asignados y, en consecuencia, al finalizar el ejercicio presupuestal tampoco se evaluaba si las acciones y resultados implícitos en el documento presupuestario se llevaron a cabo y en qué grado; y por tanto, no se apreciaba el grado de eficiencia con que se utilizaron los fondos asignados y si tales fondos fueron aplicados de la manera más racional conforme a los objetivos y prioridades de la administración.

Los ejecutores directos del gasto público utilizan para su operación sólo de forma marginal el formato y contenido programático. La estructura programática no se emplea totalmente para darle un seguimiento útil y práctico a la operación en términos de las funciones, subfunciones, proyectos y metas.

Adicionalmente, las categorías y elementos que conformaban la estructura programática de ejercicios fiscales anteriores no facilita el costeo de las políticas públicas de los programas gubernamentales, ni de las actividades de las Dependencias y Entidades. Tampoco permitían conocer y costear los productos y servicios mediante los cuales el Sector Público busca tener un impacto sobre el bienestar de la población-objetivo.

Por otra parte, es importante establecer desde un inicio en la programación y el presupuesto de los recursos públicos, quién o quiénes, o qué áreas son las responsables de los programas, proyectos y de los servicios públicos que se prestan, así como los parámetros conforme a los cuales se va a medir el rendimiento del quehacer público.

Así, se ha dado inicio a una reforma presupuestaria, basada en un replanteamiento integral de la estructura programática, y la introducción de indicadores estratégicos para evaluar y monitorear los programas, así como las principales actividades gubernamentales. Lo anterior, tiene como propósito promover una administración enfocada hacia los resultados, que superen la rigidez de los procedimientos administrativos como uno de los instrumentos del control presupuestario.

Una parte de esta reforma presupuestaria se concentra en la estructura programática, para lo cual introduce la Nueva Estructura Programática (NEP), cuya puesta en marcha se inicia a través de la Concertación de Estructuras Programáticas del Proceso de Programación y Presupuesto para el Ejercicio Fiscal de 1998.

La Nueva Estructura Programática busca acercar más a las autoridades presupuestarias con los ejecutores directos de gasto público que tienen a su cargo programas gubernamentales y/o prestan servicios públicos, así como a los responsables de actividades sustantivas de carácter estratégico para la ejecución de las políticas públicas.

El llevar a cabo un control presupuestario, implica costear las políticas públicas⁵ y las actividades del sector público para la producción de bienes y la prestación de servicios no sólo para el ejercicio inmediato, sino también para el de los siguientes años. A su vez es fundamental que aquello que emprende el sector público tenga un esquema o sistema de señales e incentivos para lograr los objetivos al menor costo de supervisión y normatividad.

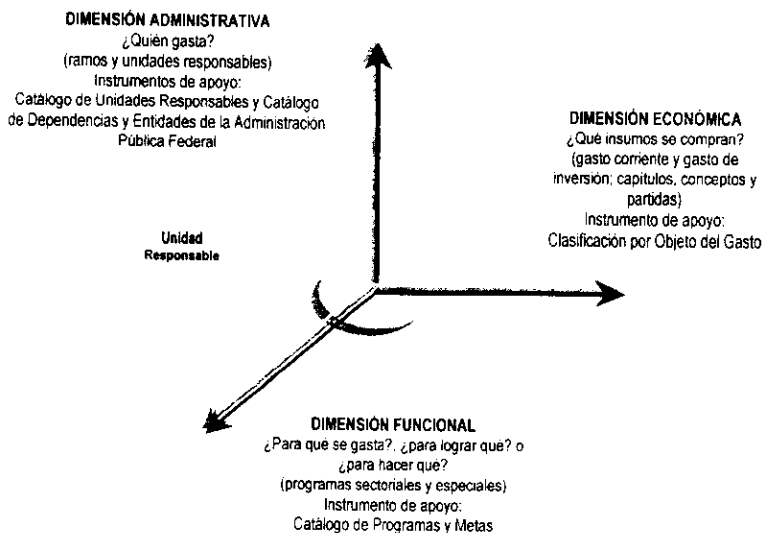
Por lo que se refiere a la gestión pública es importante darle una orientación estratégica y hacia la obtención de resultados. Para ello, es conveniente superar la etapa en la que el cumplimiento de los procedimientos es la que consume el tiempo y los recursos del quehacer gubernamental. Por otro lado, es fundamental introducir indicadores que muestren qué se logra. También es necesario

⁵ El término de política pública se usa para referirse a las orientaciones o directrices de un gobierno sobre un asunto o campo para alcanzar un fin determinado. La aplicación de una política pública comprende al conjunto de actividades de carácter estratégico que realiza un gobierno para promover el desarrollo socioeconómico del país. Las políticas públicas pueden ser la política de: salud, educación, seguridad nacional, defensa, vivienda, etc. En México las políticas públicas se expresan a través de los Programas Sectoriales, los Programas Regionales, los Programas Institucionales y los Programas Especiales.

identificar con precisión a las áreas responsables tanto del manejo de recursos como de la obtención de resultados.

En la actualidad el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación presenta el gasto público a través de tres dimensiones (ver fig. 2): la administrativa, la económica y la funcional con la finalidad de conocer la asignación de los recursos para el logro de los objetivos de políticas públicas.

Fig. 2 Dimensiones del Gasto Público



La dimensión económica sirve para identificar los insumos y factores específicos que adquiere y contrata el sector público para su operación. Responde a la pregunta: ¿qué insumos se adquieren?. ¿Qué se compra?. Esta dimensión es importante, principalmente, para el control y evaluación del gasto desde una perspectiva macroeconómica. Da a conocer la composición de las erogaciones entre las de tipo corriente y las de formación de capital.

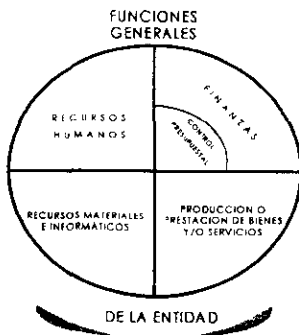
La dimensión administrativa responde a la pregunta: ¿quién ejerce los recursos públicos?, ¿Quién gasta?. Es útil para identificar al responsable directo de la administración de los recursos que los transforma en bienes y/o servicios.

Por su parte, la dimensión funcional señala el motivo o la finalidad para qué se destinan los recursos públicos. Responde a las preguntas: ¿hacia dónde se orienta el gasto?, ¿para qué se gasta?, ¿para lograr qué?. Sobre esta dimensión se desarrolla la estructura programática, la cual da orden a la orientación del gasto. Es a través de esta dimensión donde se reflejan las acciones gubernamentales, con las cuales se obtienen resultados.

Las dos primeras dimensiones se encuentran aceptablemente consolidadas y su uso es generalizado porque sirven para el seguimiento del ejercicio del gasto público. Sin embargo, la utilización de la tercera dimensión es muy limitado. Sólo se usa para la integración y presentación del Proyecto del Presupuesto de Egresos de la Federación, ya que los ejecutores del gasto no la utilizan para su operación cotidiana.

Fig. 3 Ubicación de los presupuestos en las actividades de la entidad

Esta figura indica las principales actividades de toda entidad dentro de la administración pública y, el control presupuestal forma parte de las funciones de la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, debido a que esta área es la encargada de preparar el presupuesto, asesorar en su formulación y darlo a conocer una vez que ha sido autorizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.



1.7 Ventajas del Sistema de Control Presupuestal

1. Ayuda a fijar responsabilidades a cada unidad administrativa o persona dentro de la Entidad.
2. Permite que las unidades responsables de las Dependencias participen en la consecución de los objetivos generales fijados en el presupuesto, al hacer que cada una de ellas elabore su propio presupuesto.
3. Permite definir las políticas a seguir.
4. Ayuda a la solución de problemas en forma anticipada, con el fin de evitar pérdidas y realizar gastos innecesarios.
5. Regula los gastos proyectados, en relación con los ingresos.
6. Hace posible analizar las diferencias entre estimaciones y resultados.
7. Facilita la toma de decisiones, por medio del estudio y análisis de las desviaciones.

El sistema de control presupuestal pone de relieve la utilidad que tiene el principio de excepción, que consiste en dirigir la atención y el control a los casos excepcionales, o sea en aquellos en que se detecte una desviación mayor o menor a lo planeado. Es decir, los que rebasen los límites de máximos y mínimos previamente establecidos.

1.8 Objetivos del Control Presupuestal

Los propósitos básicos del control presupuestal son:

1. Encontrar la dirección que deben seguir las operaciones de la empresa para obtener el rendimiento óptimo.
2. Formular un plan detallado, coordinado y balanceado para seguir la dirección escogida.
3. Ayuda en el control de las operaciones para que se ajusten al plan establecido.

La importancia de los propósitos anteriores es tan evidente que pueden ejemplificarse en una entidad que tratara de establecer una línea ferroviaria de comunicación entre dos puntos. A cualquiera se le ocurriría pensar que la distancia más corta entre dos puntos es la recta. en el caso del ferrocarril se buscará el camino más corto entre las dos ciudades que traten de comunicarse. Se tratará de encontrar el camino que deben seguir los trenes para ahorrar tiempo, inversión. etc., o sea obtener el rendimiento óptimo de la inversión. Una vez encontrado el camino se tienden los rieles sobre los cuales rodarán los trenes.

Estos rieles representan el plan detallado, coordinado y balanceado. Por último, los rieles garantizan que los trenes marcharán por la misma ruta siempre, que se ajusten al plan establecido.

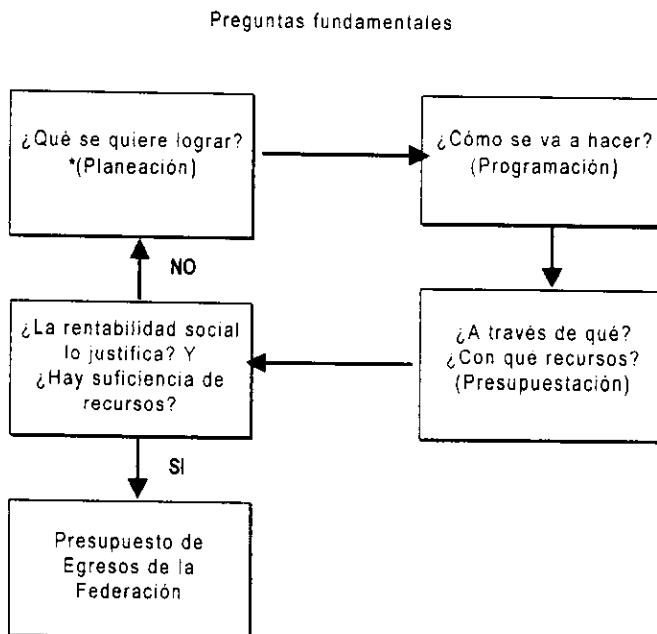
1.9 Vigencia del Presupuesto

Los presupuestos se preparan por un período definido, pudiendo ser éste de una semana, un mes, trimestral, un año y hasta diez años, si así se desea.

Con lo anterior, podemos decir que la vigencia de los presupuestos depende de las necesidades y condiciones de la empresa o entidad; dentro de la Administración Pública el presupuesto se elabora y se aprueba cada año (ver fig. 4).

Sin embargo, existen presupuestos multianuales, que reservan de antemano la parte porcentual de realización en el techo de gasto asignado para los próximos años.

Fig. 4 Proceso Integral de Planeación-programación-presupuestación



* Fijar el rumbo y establecer prioridades

1.10 Importancia del Control Presupuestal

El control interno⁶ de toda organización es el punto clave para su mejor funcionamiento, ya que de lo adecuado y bien organizado en que se encuentre, dependerá en gran parte su presente y futuro en los aspectos administrativo, contable y financiero. El principal elemento de este control interno es el sistema de control presupuestal.

El control presupuestario es una etapa del proceso programación-presupuestación que consiste en el registro de operaciones realizadas durante el ejercicio presupuestal, para verificar y valorar las acciones emprendidas y apreciar el cumplimiento de los propósitos y políticas fijadas previamente, a fin de identificar desviaciones y determinar acciones correctivas.

Es un sistema compuesto por un conjunto de procedimientos administrativos mediante los cuales se vigila la autorización, tramitación y aplicación de los recursos humanos, materiales y financieros integrantes del gasto del Sector Público Federal en el desempeño de sus funciones.

Lo que caracteriza al control presupuestario es la comparación entre la previsión y la ejecución (comparación de las cifras que debieran ser con las alcanzadas <logradas>). Su ejecución es metódica y sistemática, independientemente de que lo solicite la gestión organizacional y presupuestal de la empresa o entidad.

Esta comparación permite conocer, si la entidad mantiene sus proyectos autorizados, dentro de la línea de dirección trazada y, en caso contrario, modificar o tomar las acciones correctivas pertinentes.

Así, la importancia de los presupuestos puede resumirse en lo siguiente:

1. Basan el plan de acción en cuidadosas investigaciones, estudios y estadísticas disponibles. Es de mencionar que, a pesar de las investigaciones que se realicen, de los estudios y estadísticas que se consulten y adapten a las necesidades de la entidad, siempre constituirá

⁶ Conjunto de métodos y medidas adoptadas por las dependencias o entidades para salvaguardar sus recursos y verificar la exactitud y veracidad de su información financiera ejercida y de las acciones administrativas adoptadas.

el plan una estimación⁷; sin embargo, se tiene la ventaja que se deriva del hecho de haberse calculado, verificado y supuesto con cierto grado de certidumbre.

2. Derivado de que la preparación de presupuestos es función de todo el grupo directivo, los funcionarios consideran dichos presupuestos o planes como suyos y ponen todo su esfuerzo en cumplirlos cabalmente, máxime cuando saben que su eficiencia será medida en función de su habilidad para cumplir los objetivos establecidos en dichos planes.

Al mismo tiempo, cada uno de los funcionarios definirá los objetivos de la entidad y los de su área de responsabilidad. Esta claridad de percepción de los objetivos de la organización facilitará su labor, puesto que podrá ir comprobando, en el curso del año o periodo de estudio, cuáles ha cumplido y cuáles no.

3. Los presupuestos permiten relacionar las actividades de la organización con la tendencia de los negocios en general, facilitando el tomar decisiones oportunas en cuanto al rumbo que debe seguir.
4. Incrementa la productividad de la función financiera, dirige el uso de capital y los esfuerzos de los administradores por los canales de mayor utilidad. El saber cuándo y cuántos recursos serán necesarios, permite recurrir a las fuentes de financiamiento más convenientes y baratas, sin tener que aceptar lo que ofrezcan simplemente por el hecho de que se necesite con urgencia.
5. Permite mayor coordinación de las funciones de la entidad, dentro de un programa balanceado y unificado. La presupuestación da como resultado un plan de organización que permite funcionar a todas las unidades administrativas, individual o colectivamente, en la forma más eficaz para el logro de los objetivos comunes.
6. Planificación y clasificación de los objetivos, de acuerdo a la previsión de las necesidades de la entidad y la determinación del curso de acción más ventajoso.

⁷ Conjetura sobre el comportamiento futuro de una variable bajo ciertas condiciones. Determinación del valor o valores de los parámetros de un cierto modelo con base en la observación de los resultados de un experimento.

Nada hay en una organización que sea más importante que el futuro. Los funcionarios, empleados y la sociedad en general están, o debieran estar, más atentos en saber hacia dónde se dirige la entidad, que en contemplar en dónde ha estado. Cuanto más específicamente se conciba y defina el curso que una entidad ha de seguir, más probable será la consecución de las metas trazadas. Por ello, es importante una adecuada planificación y definición de los objetivos, tanto a corto como a largo plazo.

7. **Objetivos a corto plazo.** La gran mayoría de las entidades planifica y determina sus operaciones por periodos, generalmente de un año de duración.
8. **Personal ampliamente capacitado** en todas las posiciones claves, de tal manera que se asegure la adecuada contribución de cada individuo a la realización del programa total.
9. **Medios efectivos de control** que permiten a los funcionarios principales delegar ciertas responsabilidades y autoridad, con lo que quedarán exentos de atender los detalles de la administración y estarán en condiciones de concentrarse en la planificación y dirección de carácter general.
10. **La presupuestación que formaliza las responsabilidades de planeación,** obliga a los gerentes a pensar en el futuro. La ventaja principal de los presupuestos es que obliga a pensar por adelantado, lo cual ayuda a anticiparse y prepararse a las condiciones cambiantes.

Sin metas, las operaciones de la organización carecen de dirección, los problemas no se prevén y los resultados son difíciles de interpretar. La mayor parte de las emergencias en las organizaciones pueden evitarse por medio de una planeación cuidadosa.

11. **El Control Presupuestal** suministra probabilidades definidas que son el mejor marco para juzgar la actuación subsecuente. El tener una base de los resultados esperados permite emitir un juicio acerca de la actuación real, además de que el personal clave está informado de lo que se espera de él. A nadie le gusta ir a la deriva no conociendo lo que su jefe espera que logre.

12. El Control Presupuestal ayuda a la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto a coordinar sus esfuerzos de modo que los objetivos de la organización en su conjunto, armonizan con los objetivos de sus partes. La coordinación es el engrane y el equilibrio de los recursos de una organización, de modo que sus objetivos globales se logren, y que las metas individuales de las áreas armonicen con las metas de la organización en su conjunto.

El presupuesto es el medio para comunicar los objetivos generales y para amalgamar los objetivos de las Unidades Responsables.

Cabe aclarar, que un presupuesto no es una panacea para las organizaciones enfermas. No resolverá el problema creado por una área holgazana o por un sistema de información defectuoso. El presupuesto es un dispositivo cuyo valor depende de que se administre astutamente junto con el sistema de información presupuestal (ajustes) que se pone a tono con la organización coordinada y con la Globalizadora (SHCP).

1.11 Tipos de Presupuestos

Los presupuestos se pueden clasificar de varias formas, la clasificación depende más bien del enfoque que se les dé, el objetivo para el cual son elaborados, quién los elabora (sector público o privado), etc.

Así, pueden agruparse de acuerdo a:

1.11.1 La Organización que los Elabora

Presupuesto Gubernamental. Los Gobiernos al elaborar sus presupuestos, primero hacen una estimación de sus gastos (egresos), y después buscan la forma de cubrirlos, lo cual puede ser a través de impuestos, empréstitos, etc. (ingresos)

Presupuesto Privado. Las empresas privadas al contrario de los Gobiernos, primero estiman sus ingresos, para posteriormente determinar sus gastos, tratando de cubrirlos con los ingresos inicialmente calculados.

1.11.2 Al Periodo de Tiempo que Abarquen

El horizonte de planeación para la presupuestación puede variar de un año o menos, a muchos más, dependiendo de los objetivos del presupuesto y de las incertidumbres involucradas.

Los presupuestos de largo alcance, llamados *presupuestos de capital*, a menudo se preparan para proyectos especiales tales como la compra de equipo, ubicación de la planta, etc. Estos presupuestos, generalmente *abarcan periodos de más de 1 año hasta 10*.

Los *presupuestos maestros* que consolidan los planes generales de una organización por un tiempo más corto, son *preparados sobre una base anual*. Este presupuesto puede subdividirse a su vez en periodos mensuales, trimestrales y semestrales.

1.11.3 A su Importancia dentro de la Organización

Primarios

De Balance General
De Pérdidas y Ganancias
De Caja o Financiero
De Inversiones de Capital
De Mano de Obra
De Sueldos y Salarios
De Gastos
De Producción
De Costo de Producción
De Inventarios
De Compras
De Ventas

Secundarios

De Ventas por Línea
De Ventas por Zona o Distrito
De Costo de Ventas por Líneas

1.11.4 Al Estado que Guardan dentro del Sector Público

Presupuesto asignado definitivo. Asignación original y sus modificaciones al cierre de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal.

Presupuesto autorizado para ejercer. Es la aprobación que hace la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de los montos para ser ejercidos en determinados periodos.

Presupuesto comprometido. Estimación de las obligaciones contraídas pendientes de ejercerse con cargo a las partidas del presupuesto aprobado mientras no prescriba la acción para exigir el crédito, siempre que hubiesen sido debidamente autorizados y registrados.

Presupuesto congelado. Operación por la cual se disminuye la disponibilidad de las asignaciones presupuestarias por el importe del gasto que no se va a ejercer, esto es, el que corresponde al periodo comprendido entre el 4 de enero y la fecha a partir de la cual se autorizan gastos para un periodo menor a un año y con vigencia al 31 de diciembre.

Presupuesto de caja. Estimación anticipada de los flujos de efectivo de una entidad en un periodo dado.

Presupuesto de nuevas necesidades. Estimación referida al incremento de metas y mejoras de los servicios en operación y a los nuevos proyectos autorizados, para lo cual las dependencias y entidades del sector público requieren menos montos de gasto.

Presupuesto ejercido. Importe de las erogaciones realizadas respaldadas por los documentos comprobatorios (facturas, notas nóminas, etc.) presentadas a la dependencia o entidad una vez autorizadas para su pago, con cargo al presupuesto autorizado.

Presupuesto disponible. Estimación del saldo o remanente de recursos susceptible de ser utilizados, el cual resulta de restar a una asignación presupuestaria, las cantidades ejercidas y comprometidas con cargo a dicha asignación.

Presupuesto modificado. Asignación original consignada en el presupuesto, más las ampliaciones líquidas, menos las reducciones a la fecha. Comprende las variaciones que afectan al presupuesto autorizado durante su ejercicio, las cuales se sustentan en un proceso de modificaciones programático presupuestarias.

Presupuesto no regularizable. Estimación destinada a la adquisición de maquinaria y equipo, vehículos, muebles, construcción y equipamiento, que no necesariamente se consumen año con año y que, por tanto, deben justificarse debidamente si son requeridos nuevamente.

Presupuesto preliminar. Estimación del techo financiero aplicable al siguiente ejercicio, que cada una de las dependencias y entidades del sector público comunica a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, misma que con base en el presupuesto modificado final del año, el gasto regularizable y nuevas necesidades, ajusta los montos específicos y nivel general que puede alcanzar el gasto público.

1.12 Principios del Control Presupuestal

En la definición del control presupuestal resaltan tres fases de la administración a saber: planeación, organización y control.

La planeación y control por medio de presupuestos forma un sistema a través del cual todas las fases del proceso administrativo pueden coordinarse en un todo, y donde todos los cabos sueltos de la administración y operación pueden ser cuidadosamente atados y unidos.

El control presupuestal va constantemente de una a otra de las fases de la administración (ver fig. 5). Esta circunstancia hace difícil establecer principios para cada una de las etapas administrativas.

Fig. 5 Ubicación de los presupuestos en las etapas de la administración



Los presupuestos están incluidos en todas las fases administrativas, puesto que en todas ellas son susceptibles de poder utilizarse. Sin embargo, en las fases de la planeación y el control es donde mayor utilidad tienen.

En la planeación los presupuestos son estimaciones de operación traducidas a términos monetarios y conjuntamente con las políticas, procedimientos y programas marcan el curso concreto de acción que habrá de seguirse para el logro de los objetivos.

En cuanto al control el presupuesto proporciona los medios y elementos necesarios para poder estudiar y analizar el avance de las operaciones y actividades.

Así los principios del control presupuestal son los siguientes:

1.12.1 Principio de la Predictibilidad

Principio presupuestario que exige a la dependencia o entidad de que se trate la inclusión anticipada de todos los posibles gastos en que se incurrirá durante el año fiscal.

1.12.2 Principio de la Determinación Cuantitativa

La previsión será más técnica y válida en la medida en que mejor pueda ser cuantificada. Para que un presupuesto merezca el nombre de tal, es indispensable que en él se haya determinado cuantitativamente el efecto de una serie de decisiones, objetivos y propósitos. El denominador común de todos los presupuestos es el signo monetario, o sea que debemos determinar en pesos y centavos cada uno de los planes de la entidad para el periodo presupuestal.

1.12.3 Principio del Objetivo

Una previsión sólo es posible, precisa y eficiente, cuando los objetivos inmediatos y finales de la dependencia o entidad, están perfectamente establecidos y coordinados entre sí.

Cuando los planes se formalizan en presupuestos y abarcan todas las funciones de la entidad, tenemos un sistema de control presupuestal que viene a ser sinónimo de planeación y control de los negocios.

1.12.4 Principio de la Precisión

La planeación presupuestal debe ser tan objetiva y realista como se pueda dentro de las circunstancias específicas en que se realiza, no debe fijar metas inalcanzables, ni tampoco fáciles de cumplir que no requieran el esfuerzo de todos los miembros de la entidad. Los objetivos que se fijen no deben ser ni muy optimistas, ni demasiado conservadores, el principio de la precisión busca que éstos sean determinados con la mayor exactitud posible dentro de las técnicas de predicción y pronóstico.

1.12.5 Principio de la Costeabilidad

Las ventajas que se obtengan y su repercusión en las utilidades, como consecuencia de la implementación de un sistema de control presupuestal en la entidad, han de superar al costo mismo de la instalación y funcionamiento del sistema.

1.12.6 Principio de la Flexibilidad

Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan, ya sea en razón de la parte totalmente imprevisible, o de las circunstancias que hayan variado después de la previsión. Flexible es lo que tiene una dirección básica, pero permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo volver después a su dirección inicial.

Todo plan preciso, debe prever en lo posible los supuestos cambios que puedan ocurrir, fijando máximos y mínimos con una tendencia central entre ellos como lo más normal, considerando cursos alternos para las circunstancias especiales que se presentan y establecer sistemas para una rápida revisión.

El presupuesto debe tener la flexibilidad suficiente para adaptarse a las circunstancias cambiantes de la entidad. No debe coartar la posibilidad de tomar una decisión importante tan sólo porque no estaba prevista en el presupuesto original.

El programa de operaciones futuras de una organización debe estar basado en las condiciones que se supone existirán durante el período que abarca el presupuesto. Sin embargo, debido a que las

corrientes económicas cambian rápidamente como consecuencia de cambios en las fuerzas políticas y sociales, el futuro de las entidades no puede ser nunca cierto. En la planeación y control de las operaciones de las entidades debe dejarse algún margen para estas circunstancias inesperadas.

1.12.7 Principio de la Participación

La preparación de los presupuestos es tarea de todo un grupo administrativo, es decir, que abarca desde los supervisores de sección hasta el Director General, así la tarea del Director del plan financiero es principalmente de coordinación e interpretación de los datos suministrados por todos los Subdirectores y/o Jefes de Departamento. en este caso la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto tiene como tarea coordinar e interpretar los datos suministrados por las Unidades Responsables de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

1.12.8 Principio de la Oportunidad

Los planes deben estar concluidos antes de que se inicie el próximo periodo presupuestal, respetando el calendario de fechas límite, a fin de tener tiempo de tomar las medidas conducentes a los fines establecidos. Es complejo y delicado expedir nuevos presupuestos después de haberse iniciado el periodo que abarcan. Este principio recomienda la adopción de un calendario de fechas clave tanto en el periodo de planeación, como en la etapa de control.

Cuando todos los funcionarios de la entidad se han comprometido, por escrito a cumplir con determinadas fechas de entrega de datos necesarios para la planeación se logra obtener continuidad y rapidez en todas las etapas de la preparación del plan financiero.

1.12.9 Principio de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad y Control

El concepto de una contabilidad adaptada a los principios básicos de contabilidad gubernamental, debe modificarse en tal forma que además de cumplir con tales postulados, sirva para los fines de control presupuestal. Efectivamente, la expresión contable de un presupuesto es diferente a la que se puede observar como un importe de techo presupuestal aprobado.

En una forma considerable, los planes para el futuro se basan en la experiencia del pasado, y esta experiencia la encontramos entre otras fuentes en la contabilidad. Desde este punto de vista, interesa que los datos que proporcione contabilidad estén ordenados en tal forma, que faciliten la determinación de áreas de responsabilidad y permitan al mismo tiempo fraccionar las operaciones de la dependencia en forma más conveniente para el control presupuestal.

Una contabilidad ordenada debe apoyarse en un catálogo de cuentas y en un manual de contabilidad que faciliten la uniformidad y consistencia en el registro de las transacciones y operaciones diarias de la Entidad.

Si la contabilidad de la dependencia no satisface los fines del presupuesto deberá promoverse su cambio, pues es requisito fundamental que las cifras contables sean computadas siguiendo los lineamientos del presupuesto, ya que de otro modo no serían comparables las cifras de ambos y se malograría el control que se inicia con la comparación de los resultados obtenidos, según contabilidad, con los esperados según el presupuesto.

1.12.10 Principio de la Organización

La planeación y control presupuestal deben descansar en una sana organización. Esta organización debe estar claramente trazada en los organigramas preparados por cada uno de los Directores, Subdirectores y Jefes de Departamento. Las líneas de autoridad y responsabilidad deben ser tan precisas que no quede duda a nadie sobre el área en que actúa.

Una organización satisfactoria consiste en un inteligente agrupamiento de tareas, coordinación del trabajo de los diferentes grupos, establecimiento de líneas definidas de autoridad y responsabilidad en la ejecución del trabajo de cada uno de los miembros de la entidad.

1.12.11 Principio de las Excepciones

Es recomendable que los ejecutivos dediquen tiempo a los problemas excepcionales sin preocuparse de los asuntos que marchan de acuerdo con los planes. Para lo cual, son necesarios dos elementos: un plan de operaciones y el resultado real de tales operaciones.

El plan lo constituyen los presupuestos y el resultado real lo muestra la contabilidad. De la comparación de los presupuestos con la contabilidad surgen las variaciones que, generalmente, son inevitables, pero lo que sí podemos evitar es dedicar un tiempo valiosísimo al análisis e investigación de todas las variaciones. La eficiencia se incrementa considerablemente al concentrarse la atención del director sólo en aquellos puntos ejecutivos que significan variación en la rutina, plan o estándar.

De acuerdo a este principio se recomienda establecer un margen de tolerancia para las variaciones que surjan al realizar el análisis, de acuerdo con las circunstancias y experiencias de cada empresa. Para hacer efectivo este principio el sistema de control presupuestal debe diseñarse en tal forma que las excepciones sean visibles inmediatamente que se originan.

CAPÍTULO 2

LINEAMIENTOS GENERALES Y NORMATIVIDAD PARA LA FORMULACIÓN Y CONTROL DEL PRESUPUESTO DEL GOBIERNO FEDERAL

El ejercicio de los recursos públicos debe realizarse con eficiencia, eficacia y transparencia para dar cumplimiento a los objetivos y metas, así como a las disposiciones establecidas en el Presupuesto de Egresos de la Federación que anualmente aprueba la H. Cámara de Diputados para cada ejercicio fiscal y demás Leyes y Reglamentos de la Administración Pública Federal y disposiciones legales que lo regulan.

Bajo este contexto, en los diferentes niveles de la Administración Pública Federal, es necesario contar con diversas disposiciones de carácter normativo, orientadas a proporcionar congruencia y coordinación en la toma de decisiones en materia de gasto público y a las que invariablemente se deberán sujetar en el ejercicio de sus funciones.

Por lo anterior, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como dependencia Globalizadora, busca dotar de mayor flexibilidad y agilidad a la actividad presupuestaria, fortaleciendo la presupuestación, ejercicio, seguimiento y control de los recursos.

Las principales disposiciones de carácter normativo presupuestal que se encuentran contenidas en el marco legal antes citado son:

2.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Artículo 25

Corresponde al Estado la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que éste sea integral. El Estado planeará, conducirá, coordinará y orientará la actividad económica nacional, y llevará a cabo la regulación y fomento de las actividades que demande el interés general.

La Ley facultará al Ejecutivo para que establezca los procedimientos y criterios para la formulación, instrumentación, control y evaluación del plan y los programas de desarrollo. Asimismo determinará los órganos responsables del proceso de planeación y las bases para que el Ejecutivo Federal coordine mediante convenios con los gobiernos de las Entidades federativas e induzca y concierte con los particulares las acciones a realizar para su elaboración y ejecución.

Artículo 74

Es facultad de la Cámara de Diputados examinar, discutir y aprobar anualmente el Presupuesto de Egresos de la Federación, discutiendo primero las contribuciones que, a su juicio, deben decretarse para cubrirlo, así como revisar la Cuenta Pública del año anterior.

El Ejecutivo Federal hará llegar a la Cámara la iniciativa de Ley de Ingresos y el Proyecto de Egresos de la Federación a más tardar el día 15 del mes de noviembre.

No podrá haber otras partidas secretas, fuera de las que consideren necesarias, con ese carácter en el mismo presupuesto; las que emplearán los Secretarios por acuerdo escrito del Presidente de la República.

La Cuenta Pública del año anterior deberá ser presentada a la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión dentro de los diez primeros días del mes de junio.

Artículo 108

Para los efectos de las responsabilidades a que alude este título se reputarán como servidores públicos a los representantes de elección popular, a los miembros de los poderes Judicial Federal y Judicial del Distrito Federal, a los funcionarios y empleados y, en general, a toda persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en la Administración Pública Federal o en el Distrito Federal, quienes serán responsables por los actos u omisiones en que incurran en el desempeño de sus respectivas funciones.

Artículo 126

No podrá hacerse pago alguno que no esté comprendido en el presupuesto o determinado por ley posterior.

Artículo 134

Los recursos económicos de que dispongan el Gobierno Federal y el Gobierno del Distrito Federal, así como sus respectivas administraciones públicas paraestatales, se administrarán con eficiencia, eficacia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

2.2 Ley de Planeación

Conjunto de normas de orden público e interés social, que tiene por objeto establecer los principios básicos conforme a los cuales se llevará a cabo la planeación nacional del desarrollo, y encausar en función de ésta, las actividades de la Administración Pública Federal.

Esta Ley contiene las bases de integración y funcionamiento del sistema nacional de planeación necesarias para que el Ejecutivo Federal coordine sus actividades de planeación con las entidades federativas y, de esta manera, se promueva y garantice la participación democrática de los diversos grupos sociales en la elaboración del plan y los programas; logrando que las acciones de los particulares contribuyan a alcanzar los objetivos y prioridades señaladas en ellos.

Artículo 2

La planeación deberá llevarse a cabo como un medio para el eficaz desempeño de la responsabilidad del Estado sobre el desarrollo integral del país y deberá tender a la consecución de los fines y objetivos políticos, sociales, culturales y económicos, contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Para ello, estará basada en los siguientes principios:

1. El fortalecimiento de la soberanía, la independencia y la autodeterminación nacionales en lo político, lo económico y lo cultural.
2. La preservación y el perfeccionamiento del régimen democrático, consolidación de la democracia como sistema de vida, fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo, impulsando su participación activa en la planeación y ejecución de las actividades del gobierno.
3. La igualdad de derechos, la atención de las necesidades básicas de la población y la mejoría, en todos los aspectos, de la calidad de la vida, para lograr una sociedad más igualitaria.
4. El respeto de las garantías individuales, y de las libertades y derechos sociales y políticos.
5. El fortalecimiento del pacto federal y del municipio libre, para lograr un desarrollo equilibrado del país, promoviendo la descentralización de la vida nacional.

6. El equilibrio de los factores de la producción, que proteja y promueva el empleo, en un marco de estabilidad económica y social.

Artículo 3

Para efectos de esta Ley se entiende por Planeación Nacional del Desarrollo la ordenación racional y sistemática de acciones que, basadas en el ejercicio de las atribuciones del Ejecutivo Federal en materia de regulación y promoción de la actividad económica, social, política y cultural, tiene como propósito la transformación de la realidad del país, de conformidad con las normas, principios y objetivos que la propia Constitución y Ley establecen.

Mediante la planeación se fijarán objetivos, metas, estrategias y prioridades; se asignarán recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución, se coordinarán las acciones y se evaluarán resultados.

Artículo 7

El Presidente de la República al enviar a la Cámara de Diputados las iniciativas de Leyes de Ingresos y los proyectos de Presupuestos de Egresos, informará del contenido general de dichas iniciativas y proyectos y su relación con los programas anuales que deberán elaborarse para la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo.

Artículo 22

El Plan Nacional de Desarrollo indicará los programas sectoriales, institucionales, regionales y especiales que deban ser elaborados conforme a este capítulo.

Estos programas observarán congruencia con el Plan Nacional de Desarrollo, y su vigencia no excederá del periodo constitucional de la gestión gubernamental en que se aprueben, aunque sus previsiones y proyecciones se refieran a un plazo mayor.

2.3 Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

Es el conjunto de normas jurídicas que establecen la forma de organización y áreas de competencia de la Administración Pública Federal centralizada y Paraestatal, a través de las cuales el estado ejerce sus atribuciones.

A. De la Administración Pública Federal

Artículo 1

Esta ley establece las bases de organización de la Administración Pública Federal, centralizada y Paraestatal.

Artículo 2

En el ejercicio de sus atribuciones y para el despacho de los negocios del orden administrativo encomendados al Poder Ejecutivo de la Unión, habrá las siguientes dependencias de la Administración Pública Centralizada:

1. Secretarías del Estado
2. Departamentos Administrativos
3. Consejería Jurídica

Artículo 3

El Poder Ejecutivo de la Unión se auxiliará, en los términos de las disposiciones legales correspondientes, de las entidades de la Administración Pública Paraestatal:

1. Organismos Descentralizados
2. Empresas de participación estatal, instituciones nacionales de crédito e instituciones nacionales de seguros y de fianzas.
3. Fideicomisos

Artículo 9

Las dependencias y entidades de la Administración Pública Centralizada y Paraestatal conducirán sus actividades en forma programada, con base en las políticas que para el logro de los objetivos y prioridades de la planeación nacional del desarrollo, establezca el Ejecutivo Federal.

B. De la Administración Pública Centralizada: de las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos

Artículo 10

Las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos tendrán igual rango, y entre ellos no habrá, por tanto preeminencia alguna.

Artículo 19

El titular de cada Secretaría de Estado y Departamento Administrativo expedirá los manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público necesarios para su funcionamiento. En cada una de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, se mantendrán al corriente los escalafones de los trabajadores y se establecerán los sistemas de estímulos y recompensas que determine la Ley y las condiciones generales de trabajo respectivas.

Artículo 20

Las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos establecerán sus correspondientes servicios de apoyo administrativo en materia de planeación, programación, presupuesto, informática y estadística, recursos humanos, recursos materiales, contabilidad, fiscalización, archivos y los demás que sean necesarios en los términos que fije el Ejecutivo Federal.

2.4 Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal

Conjunto de normas jurídicas que regulan el proceso presupuestario, los lineamientos contables y el control del gasto federal, señalando obligaciones, atribuciones y responsables de su aplicación.

Artículo 2

El Gasto Público Federal comprende las erogaciones por concepto de gasto corriente, inversión física, inversión financiera, así como pagos de pasivo o deuda pública y por concepto de responsabilidad patrimonial que realizan las entidades, dependencias y organismos que forman parte de la Administración Pública Federal.

Artículo 7

Cada entidad contará con una unidad encargada de planear, programar, presupuestar, controlar y evaluar sus actividades respecto al gasto público (Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto).

A. De los Presupuestos de Egresos

Artículo 13

El Gasto Público Federal se basará en presupuestos que se formularán con apoyo en programas que señalen objetivos, metas y unidades responsables de su ejecución. Los presupuestos se elaborarán para cada año de calendario y se fundarán en costos.

Artículo 16

El Presupuesto de Egresos de la Federación comprenderá las previsiones de gasto público que habrán de realizar las entidades y dependencias de la Administración Pública Federal.

Artículo 19

El Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación se integrará con los documentos que se refieran a:

1. Descripción clara de los programas que sean la base del Proyecto, en los que se señalen objetivos, metas y unidades responsables de su ejecución, así como su evaluación estimada por programa.

2. Explicación y comentarios de los principales programas y en especial de aquellos que abarquen dos o más ejercicios fiscales.
3. Estimación de ingresos y proposición de gastos del ejercicio fiscal que se propone, con la indicación de los empleos que incluye.
4. Ingresos y gastos reales del último ejercicio fiscal.
5. Estimación de los ingresos y gastos del ejercicio fiscal en curso.
6. Situación de la deuda pública al fin del último ejercicio fiscal y estimación de lo que se tendrá al fin de los ejercicios fiscales en curso e inmediato siguiente.
7. Situación de la tesorería al fin del último ejercicio fiscal y estimación de lo que se tendrá al fin de los ejercicios fiscales en curso e inmediato siguiente.
8. Comentarios sobre las condiciones económicas, financieras y hacendarias actuales y las que se prevén para el futuro.
9. En general, toda la información que se considere útil para mostrar la proposición en forma clara y completa.

Artículo 20

El proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación deberá ser presentado oportunamente al Presidente de la República por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para ser enviados a la Cámara de Diputados a más tardar el día 30 de noviembre del año anterior al que corresponda.

B. Del Ejercicio del Gasto Público Federal

Artículo 25

El Ejecutivo Federal por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, podrá asignar los recursos que se obtengan en exceso de los previstos en los Presupuestos, a los programas que considere convenientes y autorizará los traspasos de partidas cuando sea procedente.

El Gasto Público Federal deberá ajustarse al monto autorizado para los programas y partidas presupuestales, salvo que se trate de las partidas que se señalen como de ampliación automática en los presupuestos.

Artículo 28

Todas las dependencias y entidades informarán a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público antes del día último de febrero de cada año, el monto y características de su deuda pública flotante ⁸ o pasivo circulante ⁹ al fin del año anterior.

Artículo 29

Una vez concluida la vigencia de un Presupuesto de Egresos de la Federación, sólo procederá hacer pagos con base en él, por los conceptos efectivamente devengados¹⁰ en el año que corresponda y se hubieren contabilizado debida y oportunamente las operaciones correspondientes.

C. De la Contabilidad

Artículo 39

Cada entidad llevará su propia contabilidad, la cual incluirá las cuentas para registrar tanto los activos, pasivos, capital o patrimonio, ingresos, costos y gastos, como las asignaciones, compromisos y ejercicios correspondientes a los programas y partidas de su propio presupuesto.

⁸ Son los compromisos de pago por transacciones económicas ordinarias, que no se alcanzaron a liquidar al cierre del ejercicio fiscal correspondiente y que se transfieren al siguiente. Esta deuda se diferencia de la deuda común, en que no tiene como origen ningún contrato de empréstito. También se llama adeudos de ejercicios fiscales anteriores (ADEFAS).

⁹ Deuda u obligaciones que son exigibles en un plazo no mayor de un año, con la característica principal de que se encuentra en constante movimiento o rotación.

¹⁰ Devengado: Registro de un ingreso o un gasto en el periodo contable a que se refiere, a pesar de que el desembolso o el cobro pueda ser hecho, todo o en parte en el periodo anterior o posterior.

Los catálogos de cuentas que utilizarán las entidades serán emitidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Artículo 40

Los sistemas de contabilidad deben diseñarse y operarse en forma que faciliten la fiscalización de los activos, pasivos, ingresos, costos, gastos, avances en la ejecución de programas y en general de manera que permitan medir la eficacia y eficiencia del Gasto Público Federal.

Artículo 43

Los estados financieros y demás información financiera, presupuestal y contable que emane de las entidades serán consolidados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la que será responsable de formular la Cuenta anual de la Hacienda Pública Federal.

D. De las Responsabilidades

Artículo 46

Los funcionarios y demás personal de las entidades, serán responsables de cualquier daño o perjuicio estimable en dinero que sufra la Hacienda Pública Federal, o el patrimonio de cualquier entidad de la Administración Pública Paraestatal por actos u omisiones que le sean imputables, o bien por incumplimiento o inobservancia de obligaciones derivadas de esta Ley, inherentes a su cargo o relacionadas con su función o actuación.

Las responsabilidades se constituirán en primer término a las personas que directamente hayan ejecutado los actos o incurran en las omisiones que las originaron. Y subsidiariamente, a los funcionarios y demás personal que, por índole de sus funciones, hayan omitido la revisión o autorizado tales actos por causas que impliquen dolo, culpa o negligencia por parte de los mismos.

Serán responsables solidarios con los funcionarios y demás personal de las entidades, los particulares en los casos en que hayan participado y originen una responsabilidad.

2.5 Ley Federal de las Entidades Paraestatales

Conjunto de normas jurídicas que tiene por objeto regular la organización, funcionamiento y control de las entidades paraestatales de la Administración Pública Paraestatal.

A. De las Disposiciones Generales

Artículo 1

La presente ley, tiene por objeto regular la organización, funcionamiento y control de las entidades paraestatales de la Administración Pública Federal.

Artículo 8

Corresponderá a los titulares de las Secretarías de Estado o Departamentos Administrativos encargados de la coordinación de los sectores, establecer políticas de desarrollo para las entidades del sector correspondiente, coordinar la programación y presupuestación de conformidad, en su caso, con las asignaciones sectoriales de gasto y financiamiento previamente establecidas y autorizadas, conocer la operación y evaluar los resultados de las entidades paraestatales y las demás atribuciones que les conceda la Ley.

B. Constitución, Organización y Funcionamiento

Artículo 17

La administración de los organismos descentralizados estará a cargo de un órgano de gobierno que podrá ser una junta de gobierno o su equivalente y un director general.

C. Del Desarrollo y Operación

Artículo 46

Los objetivos de las entidades paraestatales se ajustarán a los programas sectoriales que formule la coordinadora de sector.

Artículo 50

Los presupuestos de la entidad se formularán a partir de sus programas anuales. Deberán contener la descripción detallada de objetivos, metas y unidades responsables de su ejecución y los elementos que permitan la evaluación sistemática de sus programas.

Artículo 51

En la formulación de sus presupuestos, la entidad Paraestatal se sujetará a los lineamientos generales que en materia de gasto establezca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, así como a los lineamientos específicos que defina la coordinadora de Sector.

2.6 Ley General de Deuda Pública

Conjunto de disposiciones jurídicas que norman la programación, negociación, contratación, autorización, manejo, registro y vigilancia de la deuda pública financiera interna y externa a cargo de las entidades de la Administración Pública Federal (Dependencias del Ejecutivo, organismos, empresas institucionales y fideicomisos públicos).

Enuncia las facultades de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en esta materia y contiene disposiciones para la programación de la deuda, la contratación de financiamientos tanto a cargo del gobierno federal como de las entidades paraestatales, y la vigilancia y registro de las obligaciones financieras, lo cual incide en la programación y control del endeudamiento en su aspecto financiero.

Artículo 1

La deuda pública está constituida por las obligaciones de pasivo, directas o contingentes derivadas de financiamientos y a cargo de las siguientes entidades:

1. El Ejecutivo Federal y sus Dependencias.
2. El Departamento del Distrito Federal.
3. Los organismos descentralizados.
4. Las empresas de participación estatal mayoritaria.
5. Las instituciones que presten el servicio público de banca y crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y las de fianzas.
6. Los fideicomisos en los que el fideicomitente sea el Gobierno Federal o alguna de las Entidades anteriormente mencionadas.

Artículo 2

Para efectos de esta Ley, se entiende por financiamiento la contratación dentro o fuera del país, de créditos, empréstitos o préstamos derivados de:

1. La suscripción o emisión de títulos de crédito o cualquier otro documento pagadero a plazo.
2. La adquisición de bienes, así como la contratación de obras o servicios cuyo pago se pacte en plazos.
3. Los pasivos contingentes relacionados con los actos mencionados.

4. La celebración de actos jurídicos análogos a los anteriores.

Artículo 16

El monto de las partidas que las entidades deban destinar anualmente para satisfacer sus compromisos derivados de la contratación de financiamientos, será revisado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a fin de que se incluyan en el Presupuesto de Egresos de la Federación.

2.7 Ley de Adquisiciones y Obras Públicas

Conjunto de disposiciones jurídicas que regulan las acciones referentes a la programación, presupuestación, ejecución, conservación, mantenimiento y control de las adquisiciones y arrendamientos de bienes muebles, la prestación de servicios de cualquier naturaleza; así como de la obra pública y los servicios relacionados con la misma, realizada por el gobierno federal.

2.8 Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos

Instrumento jurídico sustentado en el título cuarto constitucional, que determina las obligaciones de los servidores públicos frente a la sociedad y el estado, salvaguarda los principios rectores del servicio público, señala las sanciones aplicables por actos u omisiones y determina los procedimientos correspondientes.

2.9 Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal

A. De la Programación-Presupuestación del Gasto Público Federal

Artículo 8

La programación-presupuestación de Gasto Público Federal comprende:

1. Las acciones que deberán realizar las entidades para dar cumplimiento a los objetivos, políticas, estrategias y metas derivadas de las directrices y planes de desarrollo económico y social que formule el Ejecutivo Federal, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
2. Las previsiones de gasto corriente, inversión física, inversión financiera, así como los pagos de pasivo o deuda pública que se requieran para cubrir los recursos humanos, materiales, financieros y de otra índole, estimados para el desarrollo de las acciones señaladas en la fracción anterior.

Artículo 13

Los programas institucionales serán los elementos a los que se asignarán las previsiones de gasto que se requieran para cubrir los recursos estimados para cada año de calendario.

Estos programas y sus previsiones de gasto correspondientes conformarán los anteproyectos de presupuesto que formularán las entidades.

B. De los Anteproyectos de Presupuesto

Artículo 21

Las entidades en la formulación de los anteproyectos de presupuesto, deberán ajustarse a:

1. Los lineamientos de gasto que fije la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
2. Las políticas de gasto público que establezca el Ejecutivo Federal.

3. Las normas y lineamientos que dicte la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de las acciones a realizar durante la formulación de los anteproyectos de presupuesto.
4. Los lineamientos específicos adicionales que establezcan las entidades coordinadoras de sector a las entidades coordinadas y que deberán ser congruentes con los que dicte la Globalizadora.
5. Las demás normas que dicte la Secretaría.

C. De la Preparación

Artículo 32

El ejercicio del Gasto Público Federal se efectuará con base en los calendarios financieros y de metas, los que serán elaborados por las entidades y requerirán autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Artículo 33

Para la elaboración de los calendarios financieros y de metas, las entidades deberán observar lo siguiente:

1. Los calendarios serán anuales con base mensual y deberán compatibilizar las estimaciones de avance de metas con los requerimientos periódicos de recursos financieros necesarios para alcanzarlas.
2. Los calendarios financieros contemplarán las necesidades de pago, en función de los compromisos a contraer. Para tal efecto se deberá tomar en cuenta la diferencia entre las fechas de celebración de los compromisos y las de realización de los pagos.

Artículo 38

La Secretaría, previo análisis del gasto de inversión consignado en los anteproyectos de presupuesto, expedirá a más tardar el treinta y uno de octubre de cada año, autorizaciones especiales para que las entidades puedan efectuar trámites y contraer compromisos que les permitan iniciar o continuar, a partir del primero de enero del año siguiente aquellos proyectos y obras que por su importancia y características así lo requieran.

Tratándose del programa de inversiones, coordinado con los gobiernos estatales, la Secretaría emitirá las autorizaciones respectivas a más tardar en quince de diciembre de cada año.

En todos los casos, las autorizaciones que otorgue la Secretaría en los términos de este artículo, así como los compromisos que con base en dichas autorizaciones contraigan las entidades, estarán condicionadas a la aprobación del Presupuesto de Egresos correspondiente por la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión.

D. Del Ejercicio y Pago

Artículo 42

Las entidades, al contraer compromisos deberán observar, independientemente de las disposiciones legales aplicables, lo siguiente:

1. Que se realicen de acuerdo con los calendarios financieros y de metas autorizadas.
2. Que no impliquen obligaciones anteriores a la fecha en que se suscriban.
3. Que no impliquen obligaciones con cargo a presupuestos de años posteriores.

Artículo 44

Las entidades deberán cuidar bajo su responsabilidad, que los pagos que se efectúen con cargo a sus presupuestos aprobados se realicen con sujeción de los siguientes requisitos:

1. Que correspondan a compromisos efectivamente devengados, con excepción de los anticipos previstos en otros ordenamientos legales.
2. Que se efectúen dentro de los límites de los calendarios financieros autorizados.
3. Que se encuentren debidamente justificados y comprobados con los documentos originales respectivos, entendiéndose por justificantes las disposiciones y documentos legales que determinen la obligación de hacer un pago y, por comprobantes, los documentos que demuestren la entrega de las sumas de dinero correspondientes.

Artículo 49

Las entidades deberán llevar los registros de las afectaciones de sus presupuestos aprobados, observando para ello que se realicen:

1. Con cargo a los programas y, en su caso, subprogramas, proyectos y unidades responsables señalados en sus presupuestos.
2. Con sujeción a los capítulos y conceptos del Clasificador por Objeto del Gasto que expida la Secretaría.

Artículo 63

Para el ejercicio y pago de viáticos, las entidades deberán sujetarse a lo siguiente:

1. Aplicar en lo conducente los instructivos que la Secretaría expida para la asignación de viáticos en el desempeño de comisiones tanto en territorio nacional como en el extranjero.
2. Cuando se trate de las Entidades comprendidas en las fracciones III a V del artículo 2o. de la ley, deberá existir acuerdo expreso del titular respectivo para las salidas del personal al extranjero.
3. La autorización para el desempeño de las comisiones se efectuará en función y para contribuir al logro de los objetivos y metas de los programas aprobados.
4. Será improcedente el pago de viáticos cuando el personal desempeñe dos o más empleos compatibles, a menos que se obtenga licencia sin goce de sueldo en el empleo o empleos distintos del que origine la comisión.

Artículo 69

Para el ejercicio del Gasto Público Federal por concepto de adquisiciones, servicios generales y obras, las entidades formalizarán los compromisos correspondientes mediante la adjudicación, expedición y autorización de contrato de obras públicas, pedidos para la adquisición de bienes y servicios y convenios y presupuestos en general, así como la revalidación de estos, los que deberán reunir los mismos requisitos que los pedidos y contratos para que tengan el carácter de justificante.

En el caso de adquisiciones y obras públicas las entidades deberán contar con los programas y presupuestos de adquisiciones y obras respectivos, de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

2.10 Reglamento de la Ley Federal de Entidades Paraestatales

A. De la Operación de las Entidades

Artículo 23

El órgano de gobierno establecerá los criterios de racionalidad, austeridad y disciplina conforme a los cuales la entidad Paraestatal correspondiente deberá ejercer su presupuesto autorizado, en concordancia con los lineamientos del Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación y del Departamento del Distrito Federal, en su caso.

El titular de la entidad deberá presentar periódicamente al órgano de gobierno un informe sobre la aplicación de dichos criterios y los resultados obtenidos.

Artículo 24

Las entidades elaborarán sus anteproyectos de presupuesto de acuerdo con las asignaciones de gasto financiamiento que para estos efectos dicte la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, debiendo ser aprobados previamente, dichos anteproyectos por sus órganos de gobierno y remitidos a la propia Secretaría a través de su coordinadora sectorial, con el fin de que se integren al proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación, que conforme a la legislación será remitido para su aprobación a la Cámara de Diputados.

2.11 Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para Ejercicio Fiscal de 1998

Disposiciones Generales

Artículo 1

El ejercicio y control del Gasto Público Federal para el año de 1998, se realizará conforme a las disposiciones de este Decreto y a las demás aplicables en la materia.

Artículo 3

En la ejecución del Gasto Público Federal, las dependencias y entidades deberán realizar sus actividades con sujeción a los objetivos y metas de los programas aprobados en este Presupuesto, que correspondan a las prioridades del Plan Nacional de Desarrollo.

A. De las Responsabilidades

Artículo 28

Los titulares de las dependencias, así como los órganos de gobierno y los directores generales o sus equivalentes de las entidades, en el ejercicio de sus presupuestos aprobados serán directamente responsables de que se ejecuten con oportunidad y eficiencia las acciones previstas en sus respectivos programas, conforme a lo dispuesto en el presente Decreto y demás disposiciones generales para el año de 1998

B. Del Ejercicio y de la Aplicación de las Erogaciones Adicionales

Artículo 32

En el ejercicio de sus presupuestos las dependencias y entidades comprendidas en el Presupuesto de Egresos de la Federación, se sujetarán estrictamente a los calendarios de gasto que establezca la Secretaría. Dichos calendarios de gasto deberán comunicarse, dentro de los 30 días posteriores a la fecha de publicación de este Decreto. Por otro lado, se deberá cumplir con la calendarización de metas que se establezca en la ejecución de este Presupuesto.

Artículo 33

No se podrán realizar adecuaciones a los calendarios de gasto que tengan por objeto anticipar la disponibilidad de los recursos, salvo que se trate de operaciones que cuenten con la previa

autorización de la Secretaría. En consecuencia las dependencias y entidades deberán observar un cuidadoso registro y control de su ejercicio presupuestario, sujetándose a los compromisos reales de pago.

Artículo 42

Los montos presupuestarios no devengados podrán aplicarse a programas prioritarios de las propias dependencias y entidades que los generen, con la previa autorización de la Secretaría.

C. Disposiciones de Racionalidad y Austeridad

Artículo 48

Las erogaciones por los conceptos que a continuación se indican deberán reducirse al mínimo indispensable, y su uso se sujetará a los siguientes criterios de racionalidad y selectividad:

1. Gastos menores, de ceremonial y de orden social, comisiones de personal al extranjero, congresos, convenciones, ferias, festivales y exposiciones. En estas comitivas y comisiones, se deberá reducir el número de integrantes al estrictamente necesario para la atención de los asuntos de su competencia.
2. Contratación de asesorías, estudios e investigaciones de personas físicas y morales, por concepto de gasto correspondiente al capítulo de servicios generales, deberán estar previstas en los presupuestos y su celebración se informará a la Secretaría, dentro de los quince días inmediatos siguientes.

La Secretaría y la Contraloría en el ámbito de sus respectivas competencias, expedirán las disposiciones generales a que se sujetarán dichas contrataciones, con base en los siguientes criterios:

- a) Que las personas físicas y morales no desempeñen funciones iguales o equivalentes a las del personal de plaza presupuestaria.
- b) Que los servicios profesionales sean indispensables para el cumplimiento de los programas autorizados.

- c) Que se especifiquen los servicios profesionales.
 - d) Que las contrataciones cumplan con lo dispuesto por la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas, y demás disposiciones que de ésta emanen.
3. Publicidad, publicaciones oficiales y, en general, las actividades relacionadas con la comunicación social. En estos casos las dependencias y entidades deberán utilizar preferentemente los medios de difusión del sector público y el tiempo que por ley otorgan al Gobierno Federal las empresas de comunicación que operan mediante concesión federal.

Las erogaciones a que se refiere esta fracción deberán ser autorizadas, en el ámbito de sus respectivas competencias, por la Secretaría de Gobernación y por la Secretaría y, las que efectúen las entidades se autorizarán, además por el Órgano de Gobierno respectivo.

Artículo 49

Los titulares o los oficiales mayores, de las dependencias, los órganos de gobierno y los directores generales de las entidades, serán responsables de reducir selectiva y eficientemente los gastos de administración, sin detrimento de la realización oportuna y eficiente de los programas a su cargo y de la adecuada prestación de los bienes y servicios de su competencia; así como de cubrir con la debida oportunidad sus obligaciones reales de pago, con estricto apego a lo dispuesto en este Decreto y a las disposiciones generales que emita la Secretaría.

Artículo 50

Las dependencias y entidades establecerán programas para fomentar el ahorro por concepto de energía eléctrica, combustibles, teléfonos, agua potable, materiales de impresión y fotocopiado, inventarios, ocupación de espacios físicos, así como de otros renglones de gasto corriente, mismos que deberán someter a la consideración de los titulares y órganos de gobierno, respectivamente.

Estos programas deberán considerar los consumos de los dos últimos años, contener metas cuantificables de ahorro, determinar su impacto presupuestario y establecer a los responsables de su instrumentación, debiendo ser remitidos a la Secretaría y a la Contraloría, a más tardar el 31 de marzo, de lo contrario no será aplicable lo previsto en los artículos 59 y 60 de este Decreto.

De los programas de ahorro a que se refiere este artículo se remitirá copia a la Comisión de Programación, Presupuesto y Cuenta Pública de la Cámara.

D. Servicios Personales

Artículo 53

Las dependencias y entidades, en el ejercicio de sus presupuestos por concepto de servicios personales deberán:

1. Observar que las acciones de descentralización no impliquen la creación de nuevas plazas, por lo que se dará prioridad a los traspasos de plazas y de recursos asignados a sus presupuestos, entre sus unidades responsables y programas; ya que no se contempla la creación de nuevas plazas, por lo que deberán ajustarse al número de plazas o empleos aprobados actualmente en cada unidad responsable; racionalizando la ocupación de las plazas vacantes.
2. Apegarse a la asignación de las remuneraciones de los trabajadores, conforme a los niveles establecidos en los tabuladores de sueldos, y demás asignaciones autorizadas por la Secretaría para las Dependencias y, en el caso de las Entidades, a los acuerdos de sus respectivos órganos de gobierno, los que deberán observar las disposiciones generales y sujetarse a las autorizaciones que emita la Secretaría.
3. Abstenerse de realizar traspaso de recursos de otros capítulos presupuestarios al capítulo de servicios personales, salvo que se cuente con la previa autorización de la Secretaría.
4. Abstenerse de traspasar a otras partidas el presupuesto destinado para programas de capacitación.

Artículo 55

Queda prohibido el pago de honorarios y cualquier otro tipo de retribución a servidores públicos por su asistencia a órganos de gobierno o de vigilancia de las entidades.

Artículo 57

Las dependencias y entidades no podrán crear nuevas plazas. Para cubrir, en su caso, necesidades adicionales de servicios personales deberán promover el traspaso de las plazas existentes o realizar movimientos compensados, previa autorización de la Secretaría.

En el caso de las dependencias, sólo se podrán crear nuevas plazas, siempre que éstas se encuentren previstas en el presupuesto, en el capítulo de servicios personales, y cuenten con la previa autorización de la Secretaría. Por lo que se refiere a las Entidades, sus órganos de gobierno sólo podrán aprobar la creación de plazas cuando ello contribuya a elevar el superávit de operación, se establezcan metas específicas a este respecto, cuenten con los recursos propios que se requieran y tales circunstancias hayan quedado previas y debidamente acreditadas ante el propio órgano de gobierno. Las propuestas respectivas deberán ser sometidas a la consideración de la Secretaría para su previa autorización.

Artículo 58

Sólo podrán modificar sus estructuras orgánicas y ocupacionales aprobadas en el ejercicio fiscal de 1997, previa autorización de la Secretaría y de la Contraloría, conforme a las disposiciones generales aplicables. Además, las Entidades requerirán el previo acuerdo de su órgano de gobierno, siempre que cuenten con los recursos presupuestarios necesarios.

Las conversiones de plazas, renivelaciones de puestos y creación de categorías podrán llevarse a cabo siempre y cuando se realicen mediante movimientos compensados que no incrementen el presupuesto regularizable para servicios personales del ejercicio fiscal inmediato siguiente. Para tal efecto, las Dependencias y Entidades deberán contar con la previa autorización y apegarse a las disposiciones generales que emita la Secretaría.

En todos los casos, deberá mantenerse la debida congruencia entre el nivel salarial y el perfil del puesto, así como cuidar que tales movimientos contribuyan a elevar la calidad de los bienes o servicios que se producen o proporcionan.

Artículo 59

El Ejecutivo Federal, por conducto de la Secretaría, podrá autorizar a las Dependencias y Entidades el pago de estímulos por productividad, eficiencia y calidad en el desempeño, a los servidores públicos de la Administración Pública Federal, en aquellos casos que conforme a la Ley

de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles estén excluidos del sistema general de estímulos y recompensas.

La Secretaría emitirá las normas a las que se sujetará el otorgamiento de los estímulos a que se refiere este artículo y en coordinación con la Secretaría de Contratoría y Desarrollo Administrativo verificará su cumplimiento. En tanto la Secretaría no emita esta regulación ninguna dependencia o entidad podrá otorgar estímulo alguno. En el caso de las entidades, además se sujetarán a los acuerdos de sus respectivos órganos de gobierno, los que deberán observar las normas que emita la Secretaría.

Para efectos de que los estímulos sean selectivos en su otorgamiento, en ninguna dependencia o entidad el valor total de dichos estímulos podrá ser superior al 65% del valor hipotético que se obtendría de otorgarse el límite máximo de estímulo permitido a todos los servidores públicos que tengan derecho al mismo.

Los estímulos a la productividad, eficiencia y calidad en el desempeño no constituyen un ingreso fijo, regular y permanente. Asimismo, son gravables en los términos de la Ley del Impuesto Sobre la Renta. El Ejecutivo Federal informará sobre el otorgamiento de estos estímulos al presentar la Cuenta de la Hacienda Pública Federal.

Artículo 63

Las contrataciones por honorarios deberán reunir los siguientes requisitos:

1. Que tales contrataciones se encuentren previstas en el presupuesto del capítulo de gasto correspondiente a servicios personales y su pago sea cubierto con cargo a dicho capítulo.
2. Que la vigencia de los contratos a celebrarse no exceda del 31 de diciembre del ejercicio fiscal de 1998.
3. Que la persona que se pretenda contratar no desempeñe funciones iguales o equivalentes a las del personal de plaza presupuestaria, salvo aquéllas que se justifiquen ante la Secretaría.

4. Que su monto no rebase la remuneración equivalente a la de la plaza presupuestaria con la que guarde mayor semejanza.
5. Que se cuente con la previa autorización de la Secretaría.

Por lo que hace a los contratos por honorarios que se tengan celebrados hasta el 1o. de diciembre de 1997, las dependencias deberán obtener la autorización de la Secretaría para la recontractación de los mismos, la que sólo se otorgará cuando su contratación sea indispensable, debidamente justificada y su pago esté considerado dentro de los montos autorizados para servicios personales, sin que para estos efectos puedan hacerse traspasos de recursos de otros capítulos de gasto.

Las contrataciones por honorarios de personas físicas que realicen las dependencias y entidades para la ejecución de programas financiados con crédito externo, y las que se realicen en el extranjero, deberán sujetarse a lo dispuesto en este artículo.

En todos los casos, la contratación de personal por honorarios deberá reducirse al mínimo indispensable.

E. Partidas Restringidas y de Austeridad del Gasto

Considerando que la escasez de recursos obliga al Gobierno Federal a mantener medidas de austeridad que permitan, por una parte, garantizar el cumplimiento de los programas prioritarios y, por otra, reducir al mínimo indispensable las erogaciones de gastos administrativos.

Que estas medidas de austeridad no pueden ni deben significar detrimento en la eficacia y eficiencia de la Administración Pública Federal, por lo que es necesario que se dicten con base en principios de simplificación y desregulación administrativa, para evitar costos adicionales y dilación en la toma de decisiones, además de representar incentivos al ahorro y productividad de los recursos públicos (**Anexo 1**).

2.12 Manual de Normas para el Ejercicio del Gasto en la Administración Pública Federal

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, como dependencia Globalizadora, se ha dado a la tarea de actualizar periódicamente, los elementos que rigen la actividad presupuestaria, dotándolos de mayor flexibilidad y agilidad en su manejo, fortaleciendo de esta manera las etapas de: Planeación-Programación-Presupuestación, ejercicio, seguimiento y control.

Bajo este esquema, la Administración Pública Federal tiene la obligación de sujetarse a las directrices del cambio, realizando acciones que permitan a las dependencias y entidades generar nuevos mecanismos que coadyuven a la agilitación, optimización y eficiencia en la aplicación de los recursos públicos.

Uno de los pilares en que se basa el ejercicio presupuestal lo constituye, el Manual de Normas para el Ejercicio del Gasto en la Administración Pública Federal, el cual es un instrumento administrativo que contiene en forma ordenada y sistemática las normas y procedimientos para el ejercicio presupuestal, fundamentadas en las disposiciones emitidas en los ordenamientos legales vigentes y en la normatividad administrativa en materia de servicios personales, obra pública, adquisiciones, deuda pública, transferencias y fideicomisos públicos principalmente.

Instrumento en el que se consignan metódicamente, las actividades que deben seguirse para cumplir eficientemente con las funciones encomendadas.

El propósito principal del manual es definir responsabilidades y límites de autoridad de todas las personas que tienen que ver con los presupuestos. Un propósito secundario es mostrar la forma y procedimientos que deben seguirse en la preparación de los distintos presupuestos que integran el plan financiero.

Considerando que el manual se prepara para llenar las necesidades particulares de cada dependencia y/o entidad, necesariamente debe contener detalles específicos de procedimientos y prácticas inherentes a la organización de que se trate. Debido a esto, las instrucciones que contenga variarán considerablemente en cada caso.

Es también importante hacer notar que el control se realiza en todas las fases de la administración. Por su parte, la declaración de objetivos y propósitos hecha en el manual de control presupuestal adoptará la forma que mejor convenga a cada Dependencia y/o Entidad, pero en todos los casos deberá establecer como objetivo el mejor camino a seguir en las actividades de la organización para obtener una justa retribución por el capital y esfuerzo invertidos.

2.13 Clasificador por Objeto del Gasto

En el actual entorno de globalización económica, las necesidades de contar con mecanismos eficientes de orientación y control del gasto público han adquirido cada vez mayor importancia.

Las medidas de modernización y ajuste de los instrumentos y mecanismos de la presupuestación, se orientan a lograr mayor flexibilidad operativa, descentralización ¹¹ de las actividades, así como en la eficiencia y eficacia de las acciones que realiza la Administración Pública Federal.

En el proceso de elaboración y consolidación del Presupuesto de Egresos de la Federación, el Clasificador por Objeto del Gasto juega un papel importante ya que debe responder a las necesidades y requerimientos de la administración, la contabilidad gubernamental, la fiscalización y las normas jurídicas en materia presupuestal y al mismo tiempo servir como instrumento para la Planeación-Programación-Presupuestación, ejercicio, control y evaluación del gasto público federal.

La estructura global de la clasificación satisface a las necesidades de desagregación para identificar y clasificar en forma ordenada, homogénea y coherente la demanda gubernamental de bienes y servicios, cumpliendo estrictamente con su función específica.

El Clasificador por objeto de gasto puede definirse de la siguiente forma: Listado que ordena e identifica en forma genérica, homogénea y coherente, a nivel de grupos agregados en capítulos, conceptos y partidas, la demanda gubernamental de los recursos: Humanos, materiales, tecnológicos y financieros, provenientes tanto del país como del exterior; facilita la operación del presupuesto y precisa la composición de los gastos necesarios para el cumplimiento de las actividades programadas, previstas en el Presupuesto de Egresos de la Federación.

La Clasificación por Objeto del Gasto, permite el registro detallado de las cuentas presupuestales a través de sus elementos principales como son: el código, el nombre y la descripción de los capítulos, conceptos y partidas de gasto, que identifican los bienes y servicios requeridos por las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal.

En tal sentido, los capítulos y concepto de gasto son la base para consolidar, bajo criterios uniformes y homogéneos, la información presupuestal.

La estructura de la Clasificación por Objeto del Gasto se forma de los siguientes elementos:

Capítulos

Elementos de la clasificación por objeto del gasto que constituyen un conjunto homogéneo, claro y ordenado de los bienes y servicios que el gobierno y las entidades paraestatales adquieren para la consecución de sus objetivos y metas. La unidad básica de registro que conforma un capítulo presupuestal es la "partida", un conjunto de partidas forma un "concepto" y un grupo de conceptos integran un "capítulo". Este nivel de agregación hace posible el análisis retrospectivo y prospectivo de los planes o programas de acuerdo con la naturaleza del gasto a realizar:

- 1000 Servicios Personales
- 2000 Materiales y Suministros
- 3000 Servicios Generales
- 4000 Transferencias
- 5000 Bienes Muebles e Inmuebles
- 6000 Obras Públicas
- 7000 Inversiones Financieras
- 8000 Erogaciones Extraordinarias
- 9000 Deuda Pública

Este nivel de agregación es el más genérico y permite realizar el análisis de la Planeación Nacional.

Conceptos

Se constituye por subconjuntos homogéneos y ordenados en forma más específica, como producto de la desagregación de los bienes y servicios contemplados en cada capítulo; permite además la identificación de los recursos de todo tipo y su adecuada relación con los objetivos y metas programadas.

¹¹ Acción de transferir autoridad y capacidad de decisión en organismos del sector público con personalidad jurídica y patrimonios propios, así como autonomía orgánica y técnica.

Partidas

Constituyen elementos afines, integrantes de cada concepto, y representan expresiones concretas y detalladas del bien o servicios que se adquiere, permitiendo la cuantificación monetaria y contable de los mismos. Elemento presupuestario en que se subdividen los conceptos y que clasifica las erogaciones de acuerdo con el objetivo específico del gasto.

Objetivos de la clasificación

1. Medir los agregados del Gasto Público, a efecto de facilitar la planeación e instrumentación de las decisiones de política económica y en particular, de la política presupuestal.
2. Identificar, de manera homogénea, a través de los conceptos de gasto, los recursos materiales, humanos, tecnológicos y financieros, necesarios para alcanzar los objetivos y metas que se establezcan en la programación del presupuesto.
3. Facilitar la cuantificación financiera y contable, por partida de gasto, de los bienes y servicios que el Gobierno Federal adquiere, para la presupuestación, ejercicio, control y evaluación del gasto público.
4. Establecer claridad y homogeneidad al ejercicio del gasto público; proporcionar agilidad en su aplicación y, dotar de mayores elementos de información para el análisis presupuestario, financiero y económico.

Requerimientos que satisface

1. Proporciona los elementos y criterios generales para el análisis económico del gasto público y sus efectos sobre los agregados macroeconómicos, tales como: la renta nacional, el empleo, la formación bruta de capital y la distribución de ingreso.
2. Establece congruencia con las normas jurídicas que rigen el proceso presupuestario, permitiendo su interpretación y aplicación en función de los capítulos, conceptos y partidas de gasto.

3. Establece la vinculación con otras clasificaciones presupuestarias: con la clasificación funcional programática relaciona las adquisiciones con los resultados en los programas; con la clasificación económica diferencia el gasto en corriente y de capital, y con la clasificación administrativa identifica el volumen de gasto de cada Dependencia y Entidad de la Administración Pública Federal.
4. Facilita la administración presupuestaria mediante la identificación y cuantificación de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros a nivel de capítulos, conceptos y partidas, necesarios para la programación, formulación, ejecución, control y evaluación del gasto.
5. Proporciona la información requerida en el análisis de la contabilidad gubernamental para la formulación de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal y de las Cuentas Nacionales al identificar las transacciones entre dependencias y entidades y de éstas entre los sectores privado y social, de acuerdo con los registros contables.
6. Coadyuva a la realización del análisis fiscal y permite determinar responsabilidades en la administración.

2.14 Catálogo de Actividades del Sector Público

Instrumento técnico de apoyo a la programación-presupuestación que integra todas y cada una de las actividades funcionales y programáticas de las dependencias y entidades del Sector Público Federal.

2.15 Catálogo de Claves de Dependencias y Entidades del Sector Público

Instrumento que auxilia al proceso de planeación-programación-presupuestación, al señalar quienes son las entidades ejecutoras y responsables de las actividades del Sector Público Federal; presenta a dichas entidades con su clave correspondiente en los siguientes grupos:

1. Poderes de la Unión.
2. Administración Pública Central.
3. *Organos administrativos desconcentrados.*
4. Organismos públicos para la planeación y programación local.
5. Entidades paraestatales de control directo.
6. Entidades paraestatales de control indirecto.
7. Organismos autónomos.

2.16 Catálogo de Estados, Municipios y Delegaciones del Distrito federal

Instrumento técnico que contiene las claves y la identificación en orden alfabético, tanto de las entidades federativas como de los municipios y delegaciones del Distrito Federal, que conforman el ámbito geográfico, en el cual se ejecutarán las actividades programadas por el Sector Público Federal.

2.17 Catálogo de Programas y Metas del Sector Público Federal

Instrumento auxiliar de la programación-presupuestación, en el cual se consignan la clasificación, significado y claves de las actividades que el sector público realiza a nivel de función, subfunción, programa y subprograma, así como de la descripción de los grupos funcionales.

2.18 Catálogo de Unidades de Medida del Sector Público Federal

Instrumento técnico que contiene la identificación y tipificación uniforme de las unidades de medición más representativas, que lleva a cabo la Administración Pública Federal, las cuales permiten el registro, control, seguimiento y evaluación de las metas contenidas en los programas.

2.19 Determinación de la Clave Presupuestaria

La clave presupuestaria es el instrumento que sistematiza la información del Presupuesto de Egresos de la Federación, de acuerdo con las clasificaciones administrativa, funcional, programática y económica. Asimismo integra las asignaciones presupuestarias que resultan de las etapas de programación y presupuesto y en el ejercicio presupuestario constituye un instrumento de control para el seguimiento y la evaluación del gasto público.

La clave presupuestaria consiste de catorce componentes y su vigencia es anual (*Anexo 2*).

Por su parte, para identificar el detalle de las operaciones presupuestarias de los componentes tipo de gasto, gasto con destino específico y fuente de financiamiento, así como la precisión de los proyectos, se deberán aplicar las siguientes claves y lineamientos específicos:

I. Tipo de Gasto

- 1 = Gasto corriente
- 2 = Gasto de capital diferente de obra pública
- 3 = Gasto de obra pública
- 4 = Participaciones, estímulos fiscales y aportaciones sobre ingresos participables

II. Gasto con destino específico

- 0 = Gasto no etiquetado
- 1 = Aportaciones a seguridad social
- 2 = Compensación garantizada
- 3 = Cuotas a organismos internacionales
- 4 = Gasto de comunicación social del Gobierno Federal y uso del tiempo oficial
- 5 = Programa de Desarrollo Social y Productivo en Regiones de Pobreza
- 6 = Gasto Federalizado
- 7 = Previsiones de servicios personales

III. Fuente de Financiamiento

- 1 = Recursos fiscales
- 2 = Gasto financiado con recursos del BID (Banco Interamericano de Desarrollo)
- 3 = Contraparte nacional

IV. Proyecto

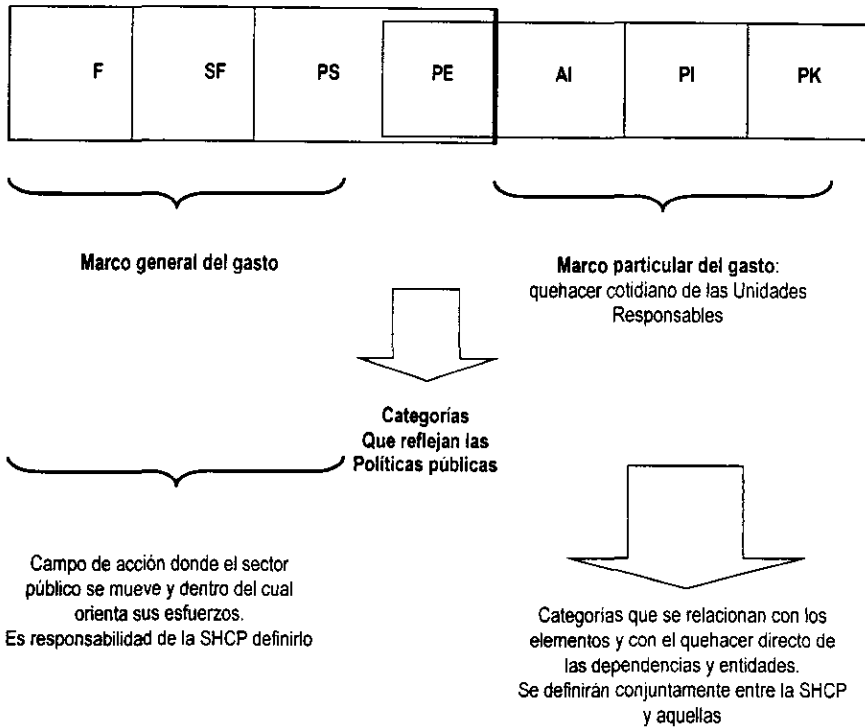
- I = Cuando identifique un proyecto institucional
- K = Cuando se relacione con un proyecto de inversión
- N = Cuando no se identifique un proyecto

2.19.1 Categorías y Elementos Programáticos de la Clave Presupuestaria

Las *categorías programáticas* son el medio a través del cual se ordena el universo de acciones gubernamentales. La Nueva Estructura Programática, a través de estas, permite conciliar el proceso macroeconómico del gasto con el quehacer cotidiano de las Unidades Responsables:

A cada uno de estos conceptos se asocian recursos presupuestarios con base a ciertas características.

Fig. 6 Categorías programáticas



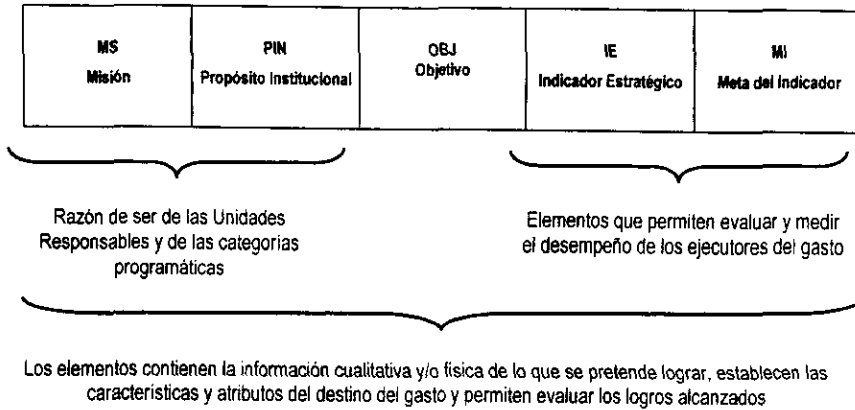
El propósito de las categorías programáticas es la identificación del destino de los recursos públicos.

Por su parte, la Nueva Estructura Programática a través de los *elementos programáticos*, permite obtener la información necesaria para evaluar la gestión pública.

Los elementos programáticos son los siguientes:

1. **Misión:** Representa el encargo que da la sociedad a una dependencia, entidad o unidad responsable; es la razón que justifica la existencia de las mismas; le da sentido a la organización y describe su propósito fundamental.
2. **Propósito institucional:** Se refiere a la "misión" de un programa especial, actividad institucional, proyecto institucional y/o proyecto de inversión. Representa la justificación conceptual del programa y/o actividad al mostrar el objeto o el fin último a alcanzar. Para su determinación se sigue el mismo procedimiento de la misión.
3. **Objetivo:** identifica la finalidad hacia la cual se dirigen los esfuerzos de una Dependencia y/o Entidad para contribuir al cumplimiento de la misión de la organización y/o de los propósitos institucionales.
4. **Indicadores estratégicos:** A través de estos indicadores se definen los aspectos relevantes sobre los cuales se llevará a cabo la medición. Estas definiciones permiten establecer parámetros para evaluar con mayor objetividad el grado de cumplimiento de los objetivos planteados.
5. **Meta:** se refiere al valor numérico de un indicador, cuya medición se ha establecido con especificaciones precisas, para mostrar de manera objetiva el cumplimiento de los propósitos de las políticas públicas.

Fig. 6 Elementos programáticos



Entre las categorías y los elementos se establecen relaciones, las cuales vinculan los recursos públicos con la justificación de su asignación en términos de aproximar un rendimiento medido por indicadores.

2.19.2 Programas Sectoriales

Establecidos y definidos en la Ley de Planeación (Artículo 22) como los programas que observan congruencia con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y cuya vigencia no excede al periodo constitucional de la gestión gubernamental.

Así, tenemos que un programa sectorial es un conjunto de acciones derivadas de las atribuciones correspondientes a las dependencias y entidades que conforman un sector de la administración pública federal, cuya ejecución requiere participación concurrente con el ejecutivo de cada entidad federativa integra acciones de las dos instancias de gobierno, proviéndose la participación de los ayuntamientos y de los grupos sociales y privados: se formaliza bajo la figura de acuerdos de coordinación.

Adicionalmente, la Ley de Planeación dispone que los programas regionales, los programas institucionales y los programas especiales guarden congruencia con los programas sectoriales.

Los programas sectoriales representan el gran marco de referencia para la planeación, programación y presupuesto. A través de estos se presentan las políticas públicas que habrán de seguir las dependencias y entidades. En este contexto la Nueva Estructura Programática considera 33 programas sectoriales. De los cuales, 30 corresponden a los enunciados en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, y tres se han asimilado a programas sectoriales para aquellos ejecutores que no participan en alguno de ellos (*Anexo 3*).

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

2.19.3 Adecuaciones Presupuestarias

Son adecuaciones presupuestarias las modificaciones que se realizan durante el ejercicio fiscal, a la estructura administrativa, funcional-programática y económica de los presupuestos de egresos aprobados, así como a los calendarios de gasto que permitan un mejor cumplimiento de los objetivos de los programas a cargo de las dependencias.

Las adecuaciones presupuestarias se solicitan o informan a las Direcciones Generales de Programación y Presupuesto sectoriales mediante oficio de afectación presupuestaria, indicando en el mismo la justificación clara y precisa que origina las modificaciones y, en su caso, anexando los calendarios complementarios que modifiquen los importes mensuales autorizados originalmente.

2.19.3.1 Adecuaciones Presupuestarias Internas

No requieren la autorización de la Secretaría y consisten en los siguientes trasposos de recursos:

1. De una unidad ejecutora a otra.
2. De una actividad institucional a otra.
3. De un proyecto a otro, excepto los financiados con crédito externo.
4. A los conceptos y partidas de gasto de un mismo capítulo, diferentes a los de servicios Personales; Inversión financiera y Otras erogaciones; los conceptos 4400 Transferencias para el pago de intereses, comisiones y gastos; 4600 Transferencias para amortización de pasivo y la partida 4301 Transferencia para servicios personales.
5. Entre gasto de capital y obra pública.
6. Entre gasto no etiquetado, incluido el de comunicación social.
7. Entre conceptos y partidas de la deuda pública.

2.19.3.2 Adecuaciones Presupuestarias Externas

Requieren la autorización de la Secretaría y consisten en los siguientes trasposos de recursos:

1. De un ramo a otro.
2. De una función, subfunción o programa sectorial a otra función, subfunción o programa sectorial.

3. De un programa especial a otro.
4. Que afecten los conceptos 4400 Transferencias para el pago de intereses, comisiones y gastos y 4600 Transferencias para amortización de pasivo.
5. Que afecten las transferencias que reciben las Entidades de control directo incluidas en el decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación.
6. Que afecten el capítulo 7000 Inversión financiera y otras erogaciones.
7. De capital y de obra pública a gasto corriente.
8. Que modifiquen la fuente de financiamiento.
9. Que afecten los proyectos financiados con crédito externo.
10. Cambios en los calendarios de gasto autorizados.
11. Que afecten las erogaciones por concepto de servicios personales.
12. De cuotas a organismos internacionales a otros conceptos y partidas de gasto.
13. Que afecten el Programa de Desarrollo Social y Productivo en Regiones de Pobreza.
14. Al presupuesto de la Oficialía Mayor y unidades subordinadas a ésta, de cada Dependencia, que afecten el presupuesto de otras unidades responsables.

Las adecuaciones presupuestarias externas que se autoricen pueden generar ampliaciones al Presupuesto de Egresos de la Federación, que pueden ser:

Ampliaciones líquidas: son aquellas erogaciones que se derivan de contingencias o situaciones supervenientes en el Presupuesto de Egresos de la Federación.

Ampliaciones líquidas contables compensadas: son operaciones que si bien incrementan el techo del Presupuesto de Egresos aprobado por la Cámara de Diputados, no alteran los resultados de balance presupuestario al compensar el gasto con ingresos adicionales a los previstos en la Ley de Ingresos de la Federación. Son operaciones comunes por este concepto: los donativos en dinero, la recuperación de seguros por siniestro y los demás ingresos susceptibles de ser aprovechados por las Dependencias que los generan, en el marco de las disposiciones legales aplicables.

Por otro lado, las Direcciones Generales de Programación y Presupuesto sectoriales, analizarán las solicitudes de adecuaciones presupuestarias de las Dependencias que coordinan y elaborarán la justificación del dictamen, con base en lo siguiente:

1. Antecedentes que incluyan el análisis del avance físico y financiero.
2. Congruencia con la disponibilidad presupuestaria de la Dependencia.
3. Análisis del impacto presente y su repercusión en el presupuesto del siguiente año.
4. Impacto a las metas.

3.1 Nueva Estructura Programática

Como consecuencia de la severa crisis económica ocurrida en la década de los ochentas, el Estado dio inicio a una reforma en su sistema presupuestal, ante la imposibilidad de sostener el ritmo de expansión del Gasto Público. Esta crisis afectó sus niveles de ingresos y gastos, obligando al sector público a un replanteamiento de su actuación:

A partir de la.

1. En cuanto a su papel como promotor del crecimiento económico.
2. Al ordenar y priorizar su participación en las actividades económicas y productivas de interés para el Estado.
3. Para contener el gasto y combatir el déficit fiscal con esquemas muy eficaces.

El proceso de Reforma del Estado implicó una transformación del sector público en diferentes vertientes:

1. En la modernización de la Administración Pública.
2. En su tamaño institucional y económico.
3. En la orientación de actividades y esfuerzos.
4. En los mecanismos para ejercer el gasto.

La modernización de la Administración Pública abarcó:

1. La reforma administrativa y la austeridad presupuestaria.
2. La reducción de las estructuras administrativas.
3. La aprobación de un nuevo orden normativo de la función de planeación de la Administración Pública Federal, para hacerla unitaria, congruente y sistemática.

Así, el esquema presupuestario y normativo trató de dar orden y control a un aparato gubernamental amplio con numerosos ejecutores.

El programa presupuestario se expresó en programas y sus respectivas metas, tratando de vincularlo con la planeación.

Se estableció un marco normativo que dotara de mayor transparencia el ejercicio del gasto público. Sin embargo, estos tres aspectos no se ajustaron al ritmo del proceso integral de planeación-programación-presupuestación (PPP). Esto se debió a que:

1. El control del gasto tomó preeminencia sobre la planeación y la evaluación.
2. El Catálogo de Programas y Subprogramas (1985) registró un crecimiento de la estructura programática, más que una depuración.
3. La normatividad para el ejercicio del gasto se hizo rígida como resultado de la preeminencia del control.
4. Se dio una brecha cada vez mayor entre las previsiones originales de gasto y las alcanzadas. Lo mismo ocurrió con las metas ligadas a ese presupuesto.
5. Los dos factores anteriores deterioraron las actividades de la planeación y evaluación.
6. El PPP se fue complicando ya que requería mucho tiempo y cantidades crecientes de información para justificarlo.
7. Los informes generados para la rendición de cuentas de la Administración Pública Federal eran poco utilizados y difundidos.

Lo anterior, hizo necesario un análisis y una propuesta que considerara que:

1. Se debe continuar con el control macroeconómico del presupuesto.
2. El tamaño del sector público se ha reducido significativamente.
3. Las demandas por bienes y servicios públicos han crecido a un ritmo acelerado.
4. El presupuesto ha mantenido una tendencia relativamente estable y se ha reorientado a actividades prioritarias y estratégicas.
5. Durante este periodo se agotó el modelo presupuestario y no se actualizó la estructura programática de programas y subprogramas.
6. El PPP se supeditó a rígidas normas y numerosos procedimientos y como consecuencia se desvinculó la planeación y el ejercicio de los recursos.

La Nueva Estructura Programática (NEP) permite vincular de forma directa y sencilla los propósitos de las políticas públicas, la misión de las dependencias y entidades, y el quehacer cotidiano de las unidades responsables y ejecutoras directas de los recursos públicos. Asimismo, la NEP facilitará el costeo de los programas y políticas de gobierno por lo que será una herramienta muy útil para medir el desempeño de los programas y de sus ejecutores, y a estos últimos les será de gran ayuda para mejorar la toma de decisiones.

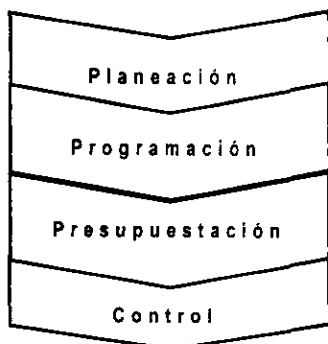
Al contar con un instrumento que permita orientar la gestión gubernamental hacia los resultados, se pueden obtener los siguientes beneficios:

1. Contar con una planeación estratégica.

El proceso de planeación, programación y presupuesto es un proceso iterativo que se enriquece a través de cada etapa que lo conforma (ver fig. 8). La consolidación de este proceso permitirá lo siguiente:

- a) Sentar las bases que den factibilidad al sistema de planeación para la ejecución de las políticas públicas.
- b) Crear un marco de referencia que permita y estimule a los ejecutores directos a realizar la planeación al detalle.
- c) Facilitar la identificación de prioridades.

Fig. 8 Proceso Integral de Administración del Presupuesto



2. Llevar a cabo una auténtica concertación del contenido programático.

La NEP busca la participación de todas las unidades responsables que ejercen recursos públicos. En este contexto, se facilitará la concordancia de lo que se quiere lograr, con lo que se va a hacer, a través de qué, y lo que se puede lograr, así como quién lo va a realizar. En la NEP se establecen las prelacones y relaciones que existen entre las categorías y los elementos programáticos que la componen, con la finalidad de dar claridad y coherencia a las actividades gubernamentales. Esto permite lo siguiente:

- a) Elevar la calidad en la discusión de la asignación de recursos presupuestarios.
- b) Construir una interface de comunicación, discusión y negociación de alto nivel, entre las autoridades presupuestarias y los ejecutores de gasto.
- c) Mostrar a la ciudadanía una mayor transparencia en la asignación de recursos, en términos de lo que se pretende alcanzar.

3. Evaluar a la gestión gubernamental a través de resultados.

La incorporación de indicadores estratégicos y de sus respectivas metas permitirá un mayor control, tanto de la gestión gubernamental como de la evolución de los programas y actividades que realizan los ejecutores. Lo anterior, conlleva a convertir a la NEP en una herramienta para la toma de decisiones y para introducir los ajustes que requiere el logro de los objetivos.

4. Incluir en el presupuesto sólo lo relevante.

La NEP está diseñada para inducir y reflejar actividades relevantes en el presupuesto. Esto representa también un cambio importante para promover en los ejecutores de gasto y en las autoridades presupuestarias un cambio cultural, consistente en establecer una regla muy clara: se asignan recursos presupuestarios cuando éstos conducen a la producción de un bien y/o a la prestación de servicios, tienen a un "cliente" o usuario plenamente identificado, y la rentabilidad económica y social se sustenta en una evaluación sólida.

5. Medir los resultados de la gestión pública en diversas dimensiones.

La NEP considera la introducción de indicadores estratégicos. El desarrollo de estos indicadores por parte de los ejecutores permitirán definir con precisión y objetividad el avance de los procesos, cobertura, eficiencia, eficacia, resultados e impacto, tanto de los programas, como de las actividades y de los proyectos.

El propósito del indicador es la evaluación con mayor objetividad el grado de cumplimiento o desempeño de los objetivos y programas planteados, en alguna de las 5 dimensiones que los caracterizan:

- a) Impacto. Logro de los objetivos de los programas.
- b) Cobertura. Alcance de beneficios a la población objetivo.
- c) Eficiencia. Costos unitarios y productividad de recursos.
- d) Calidad. Características o atributos del servicio (Satisfacción del beneficiario)
- e) Alineación de recursos. Congruencia entre recursos aprobados y suministros (Cantidad y oportunidad)

6. Mejorar la calidad de la información programático-presupuestaria.

El diseño conceptual de la NEP, que se acerca más a la operación de los ejecutores, permitirá a los responsables de las Dependencias y Entidades utilizar el documento presupuestario como referencia para la toma de decisiones, y con ello, tener bases más sólidas para efectuar los ajustes pertinentes que conduzcan al avance de los programas, actividades y proyectos. También, la NEP induce a generar información para realizar el costeo de las políticas públicas en el mediano y largo plazo. Esto servirá para que la discusión de la política de gasto se lleve a cabo sobre los aspectos de mayor relevancia.

7. Simplificar el lenguaje programático-presupuestario.

Hasta el ejercicio presupuestal anterior, los programas de gobierno (Programas sectoriales, Programas regionales, Programas institucionales y Programas especiales) difícilmente encuentran una "traducción" fácil y directa en programas presupuestarios (categorías programáticas). En la

NEP, al identificar claramente los programas sectoriales, los programas especiales y las actividades institucionales, esta "traducción" deja de ser necesaria.

8. Sustituir las actuales unidades de medida por indicadores estratégicos.

La incorporación de indicadores y sus respectivas metas permitirán medir en varias dimensiones el impacto del gasto público, en virtud de que las actuales unidades de medida sólo miden aspectos de escasa importancia.

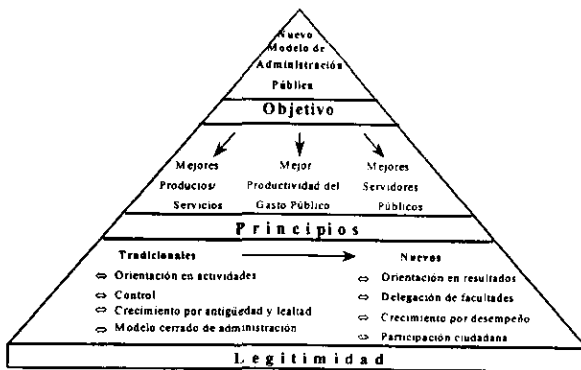
9. Enfocar las auditorías del gasto a los resultados.

Con la NEP, se induce a los ejecutores a aportar elementos más objetivos para que las auditorías del gasto complementen su alcance contable-financiero con un enfoque basado en el logro de resultados, el análisis de la eficiencia de procesos y el costo-efectividad de lo que se hace.

Por otro lado, es de señalar que la reforma a la estructura programática presta atención a los resultados que espera la sociedad de los bienes y servicios públicos. Busca promover la credibilidad de la ciudadanía en la aplicación y uso de los recursos públicos (ver fig. 9).

Por ello, para que la relación sociedad-gobierno se base en el buen desempeño, es necesario un nuevo modelo de Administración Pública.

Fig. 9 Relación Sociedad-Gobierno



3.2 Clasificaciones Presupuestarias

La idea inicial del presupuesto por programas o funciones cuyo origen se ubica en los Estados Unidos en la década de los cuarentas, hacía énfasis en la utilidad de la técnica como un instrumento para la gestión en los organismos públicos.

Sin embargo, aquella idea original ha ido evolucionando y actualmente, además de instrumento de gestión, debe considerarse como un medio eficaz para la toma de decisiones; pues se trata de una técnica presupuestaria que pone especial atención a las actividades que se realizan más que a los bienes y servicios que se adquieren.

Contiene un conjunto armónico de funciones, subfunciones, proyectos y metas que se han de realizar a corto plazo permitiendo la racionalización en el uso de recursos al determinar objetivos y metas, asimismo permite identificar responsables de la función y establecer las acciones concretas para obtener los fines deseados.

El actual contexto macroeconómico, hace necesario modernizar los sistemas administrativos y presupuestales; a fin de que las actividades estratégicas que, conforme a la Constitución y de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, le corresponde desarrollar al sector público las lleve a cabo en forma eficiente

Lo anterior implica un cambio que no sólo presenta problemas técnicos presupuestales; sino también de resistencia al cambio por parte del personal operativo.

Por otro lado, es de mencionar las principales *clasificaciones presupuestarias* de las que la administración pública se auxilia en el desarrollo de sus funciones; a fin de identificar y ordenar las transacciones; que tienen una incidencia directa en los presupuestos de ingresos y gastos y que facilitan el análisis económico, administrativo, presupuestal y contable de la acción gubernamental:

3.2.1 Por Objeto del Gasto

Listado ordenado, homogéneo y coherente que permite identificar los bienes y servicios que el Gobierno Federal requiere para desarrollar sus acciones.

Identifica los diversos bienes y servicios que las distintas Dependencias y Entidades públicas necesitan adquirir para funcionar, tales como Servicios Personales, Materiales y Suministros, Servicios Generales, Ayudas, Subsidios y Transferencias, Bienes Muebles e Inmuebles, Obra Pública, Otras Erogaciones, Participaciones de Ingresos Federales y Deuda Pública.

Esta clasificación nos dice qué tipo de bienes demanda el sector público para cumplir con sus objetivos, y desde este punto de vista se puede obtener información de lo que se adquiere, más no de lo que hace con su presupuesto asignado.

El énfasis de esta clasificación está puesto en el control y en la asignación de responsabilidades en el manejo de fondos, en un control de tipo financiero que no constituye una base para evaluar los resultados obtenidos de la gestión administrativa, la evaluación de la administración en este sentido también será financiera y se juzgará buen administrador a aquel que no sobrepase los límites fijados en las asignaciones y gaste los recursos monetarios precisamente en aquel tipo de bienes consignados en el presupuesto aprobado.

3.2.2 Administrativa

Forma de presentación del presupuesto que tiene por objeto facilitar su manejo y control administrativo a través de la presentación de los gastos conforme a cada una de las dependencias y entidades públicas determinadas.

Así, en México, cuando hablamos del sector público estamos hablando de dos subsectores:

1. El Central compuesto por las dependencias que están bajo el control directo de los Poderes del Estado, en este caso el Ejecutivo, el Legislativo y el Judicial.
2. El subsector llamado de organismos descentralizados y empresas de participación estatal.

La diferencia fundamental entre uno y otro subsector estriba en el grado de control político por parte de los poderes hacia los organismos. amén del diverso origen y naturaleza de los objetivos que tienen asignados, los que generalmente son referentes a actividades de regulación el primero, y a producción de bienes y servicios el segundo.

3.2.3 Funcional

Esta clasificación agrupa los gastos por función y subfunción de acuerdo con los propósitos a que están destinados. Su objetivo es presentar una descripción que permita informar sobre la naturaleza de los servicios gubernamentales y la proporción de los gastos públicos que se destinen a cada tipo de servicio.

Actualmente la clasificación funcional del gasto del Gobierno Federal identifica 16 funciones que a su vez se dividen en subfunciones (**Anexo 4**).

3.2.4 Económica

Elemento de programación presupuestaria que permite identificar cada renglón de gasto público según su naturaleza económica, en corriente o de capital; los gastos corrientes no aumentan los activos del Estado, mientras que los de capital son aquellos que incrementan la capacidad de producción, como la inversión física directa y las inversiones financieras. Esta distribución permite medir la influencia que ejerce el gasto público en la economía.

Gasto Corriente

Erogación que realiza el sector público y que no tiene como contrapartida la creación de un activo, sino que constituye un acto de consumo: esto es, los gastos que corresponden al sostenimiento e incremento de los recursos humanos y a la compra de los bienes y servicios necesarios para el desarrollo propio de las funciones administrativas.

Gasto de capital

Es el total de las asignaciones destinadas a la creación de bienes de capital y conservación de los ya existentes, a la adquisición de bienes inmuebles y valores por parte del gobierno federal; así como los recursos transferidos a otros sectores para los mismos fines que contribuyen a acrecentar y preservar los activos físicos patrimoniales o financieros de la nación.

Existe un renglón que es generalmente común en todas las clasificaciones que conviene definir y es el que se refiere a las transferencias.

Se considera transferencia al traslado implícito o explícito de recursos del sector público al resto de la economía y al exterior, ya sea en dinero o en especie, sin recibir por ello contraprestación directa alguna y únicamente condicionando su asignación a la consecución de determinados objetivos de política económica y social.

Por otra parte, no cabe duda que la previsión de ingresos y egresos debe ser en última instancia la resultante de cuantificar monetariamente el costo de las acciones que el sector público se propone realizar para obtener determinados resultados, acciones y resultados que permanecen ocultos tras las cifras, en términos monetarios que expresa el presupuesto tradicional.

En estas condiciones los órganos legislativos encargados de aprobar el presupuesto no tienen en el documento presupuestario elementos suficientes para juzgar qué se va a obtener a cambio de los fondos asignados y en consecuencia al finalizar el ejercicio presupuestal tampoco se evalúa si las acciones y resultados implícitos en el documento presupuestario se llevaron a cabo y en qué grado, y por tanto, no se aprecia el grado de eficiencia con que se piensan utilizar los fondos asignados y si tales fondos serán utilizados de la manera más racional conforme a los objetivos y prioridades de la administración.

Así, el presupuesto por funciones correlaciona los aspectos financieros del presupuesto con los programas de trabajo, que a su vez presuponen la determinación de objetivos y metas por un lado, y por el otro de instrumentos para alcanzar tales metas y objetivos.

3.3 Aspectos de Resistencia al Cambio por la Introducción de Nuevas Técnicas Presupuestales

Es innegable que los cambios cualitativos y cuantitativos, en el actual contexto presupuestal se generan uno tras otro diariamente, presionando que en las dependencias, se introduzcan innovaciones y transformaciones en los métodos e instrumentos de trabajo y en su estructura.

La introducción de controles presupuestales en una dependencia representa un cambio que pretende racionalizar la toma de decisiones en el proceso de PPP, desde este punto de vista resulta un problema técnico, que se puede resolver mediante la preparación de un manual que indique con claridad los pasos a seguir de acuerdo a la nueva técnica.

Sin embargo, el problema es mucho más complejo de lo que parece; una organización es un sistema social compuesto por un conjunto de personas que manejan métodos y procedimientos de trabajo y están relacionados entre sí por un cuerpo de reglas que los vinculan, y es claro que un cambio generará modificaciones en el tamaño y composición del grupo laboral, obsolescencia de actividades adquiridas con el sistema tradicional, mayor o menor contacto con supervisores, más o menos registros que llevar, en otras palabras los cambios provocarán modificaciones en la estructura de las relaciones interpersonales de poder y de status, con una respuesta positiva o negativa por parte de los involucrados.

3.4 Principales Causas de Resistencia al Cambio por Parte del Personal

1. Falta de participación en la formulación del proyecto de cambio por parte de quienes operarán la nueva técnica presupuestal y que manejan hoy el sistema presupuestal tradicional, debido a lo cual se sienten extraños al sistema y, por lo tanto sin interés para sacarlo adelante.
2. No informar claramente a los involucrados en el cambio acerca de las características, alcance y ventajas de la nueva técnica; generando suspicacia y rumores que siembran desconfianza acerca de la estabilidad del empleo, de pérdida de expectativas de mejoramiento futuro, de exigencias de más responsabilidad y esfuerzo, de que el cambio demande nuevos y superiores conocimientos y atributos que no se poseen y de que se altere la estructura de poder.
3. Desconocimiento por parte del personal de los problemas de la dependencia, los cuales se intentan resolver con la introducción de la técnica, este desconocimiento genera insatisfacción y falta de motivación para cooperar con el cambio.
4. Temor a que el cambio fracase, aún cuando se admite que la organización podría funcionar mejor si se introduce el nuevo sistema. Se considera que los obstáculos que impiden que el sistema funcione mejor son inamovibles; por tanto no existe motivación para participar en algo acerca de lo cual se tiene casi la certeza que no dará resultado y sólo traerá como consecuencia más trabajo.
5. Malas relaciones entre los técnicos encargados de introducir el nuevo sistema y el personal que se va a encargar de operarlo. Estas malas relaciones se pueden deber a la actitud de los técnicos encargados de la asesoría de suponer que basta la calidad técnica con que se ha elaborado la propuesta para alcanzar el éxito, situación que por si sola no basta.
6. Otra causa de esas malas relaciones se debe a la actitud elitista que consiste en adoptar el supuesto de que sólo en ciertos niveles se está en capacidad para entender la complejidad de los problemas y, por tanto sólo esos niveles están en capacidad de participar en la elaboración del proyecto; por supuesto que esta actitud de desprecio intelectual hacia

quienes operan el sistema, acarreará falta de cooperación para que la implantación tenga éxito, ya que la respuesta positiva del personal es requisito para la concreción del cambio.

7. Los intereses creados. Algunos miembros del sistema tradicional son conscientes de que se benefician con el status quo y tratan de mantenerlo a toda costa; tales intereses creados pueden ser: la facilidad para acceder a recompensas monetarias, obtener información y formas de acceder a los centros de poder.
8. Temor a lo desconocido. La convicción de que las cosas se hacen como siempre se han hecho, son una fuente de seguridad.
9. Temor de que el cambio involucre una fiscalización de las actividades administrativas de los dirigentes del antiguo sistema, limitando así su capacidad de movimiento.

Por otro lado, la modernización del sistema presupuestal no sólo contará con fuerzas de resistencia, también hay fuerzas que son favorables al cambio, por ejemplo: la sensación de insatisfacción por que el actual sistema de presupuesto no funciona o no produce información relevante o la produce con retraso, excesiva lentitud en las tramitaciones, que no existen mecanismos fluidos de registro y control.

El proceso de cambio puede ser conducido en términos generales a través de dos grandes líneas de acción: la participativa y la coercitiva. El cambio es participativo cuando los individuos y grupos formales e informales de la organización ayudan a seleccionar y a formalizar los objetivos, metas, métodos y procedimientos que demanda el nuevo sistema. Una estrategia que a menudo es útil, es tratar de identificar tanto a los líderes formales como a los informales dentro del grupo y concentrarse en obtener su aceptación.

El camino coercitivo es la otra vía para inducir la implantación de la nueva técnica y comprende todas aquellas acciones por las que se imponen cambios, sin consultar la conformidad de aquellas personas que deberán llevarlo a cabo. Por extensión se puede aplicar a aquellos casos en que habiendo existido una consulta no se obtiene la aprobación pero el proyecto se lleva adelante.

La vía participativa puede ser más apropiada para trabajar con grupos maduros que tienen un grado de conocimiento y experiencia susceptibles de ser utilizados en el desarrollo de la nueva técnica. Con gente inmadura el ciclo de cambio participativo tiende a ser efectivo cuando es inducido por líderes con poder personal.

Las estrategias presentadas como excluyentes en realidad son complementarias y pueden reforzarse mutuamente.

3.5 Cómo Motivar Positivamente a Quienes Operan el Nuevo Sistema

1. Haciendo participar al personal en su formulación, con el objeto de incentivar su creatividad.
2. Informando las ventajas y limitaciones del sistema antes de que se inicie el proceso de su implantación, a fin de motivar al personal y que no se sientan extraños al proyecto sino parte de él y por lo tanto comprometidos con su éxito.
3. Dando a conocer los problemas que se pretenden resolver a través del nuevo sistema.
4. Reconociendo que el nuevo sistema podrá institucionalizarse con éxito si se cuenta con la decidida participación del personal.
5. Informando periódicamente acerca del avance en el proceso de implantación y las ventajas que se han obtenido.
6. Capacitando al personal para que pueda encarar con éxito las exigencias del nuevo sistema.
7. Dando a conocer que el cambio no afectará la estabilidad del personal ni sus expectativas de mejoramiento futuro dentro de la organización.
8. Haciendo que las relaciones entre el personal encargado de operar el nuevo sistema y los técnicos responsables de su implantación sean armónicas.
9. Consultado las opiniones del personal para encarar los problemas que se suscitan durante la puesta en marcha de la reforma.
10. Justificando ante el personal los cambios que se consideren necesarios para introducir en la iniciativa original de modernización.

Antes de iniciar con el análisis del sistema de control presupuestal propuesto en el presente trabajo, es importante destacar que la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, es una dependencia del Poder Ejecutivo y desempeña las atribuciones y facultades que expresamente le encomienda la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en su artículo 34, así como otras leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes del Presidente de los Estados Unidos Mexicanos.

4.1 Misión de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial

Promover la competitividad y eficiencia de las empresas en lo individual y del país en su conjunto, para asegurar un crecimiento económico sostenido, estable y generar más y mejores empleos en una economía globalizada.

4.2 Programas Sectoriales (Identificados en la Estructura Programática del Gobierno Federal con dos dígitos)

- 18 Programa de Comercio Interior, Abasto y Protección al Consumidor (PCIAPC)
- 19 Programa de Política Industrial y Comercio Exterior (PPICE)

Actividades Institucionales (Identificadas en la Estructura Programática del Gobierno Federal con tres dígitos, se subdividen en sustantivas y de apoyo)

- **Sustantivas:**

- 101 Diseñar políticas públicas y las estrategias para su implantación (Oficina del C. Secretario, Subsecretarios, CGM, CFC, CENAM e IMPI).
- 201 Promover la aplicación de políticas públicas sectoriales (Unidades Responsables de SPICE, SNPICE, CGM y SNIM).
- 202 Promover las actividades económicas del país (UDE y COREMI).
- 204 Coordinar y promover las relaciones del país en el ámbito internacional (Unidades Responsables de la SNCI).

- **Apoyo:**

- 701 Administrar recursos, humanos, materiales y financieros (OM, DGAJ, UCI, DGCS, CFC, CENAM, COREMI, PROFECO, SNIM e IMPI).
- 702 Administrar recursos, informáticos para el desarrollo de las actividades sustantivas (CFC, COREMI y SNIM).
- 703 Capacitar y formar servidores públicos (CFC, CENAM y SNIM).

4.3 Objetivos

- Apoyar a las empresas comerciales e industriales, en sus iniciativas para modernizarse y elevar su competitividad.
- Mantener el dinamismo de las exportaciones, incorporando nuevas empresas a la exportación directa e indirecta.
- Impulsar la cultura del consumidor, que privilegie la toma de decisiones informada y selectiva para proteger el poder adquisitivo de las familias.

Por lo anterior, la SECOFI tiene a su cargo las siguientes **funciones**:

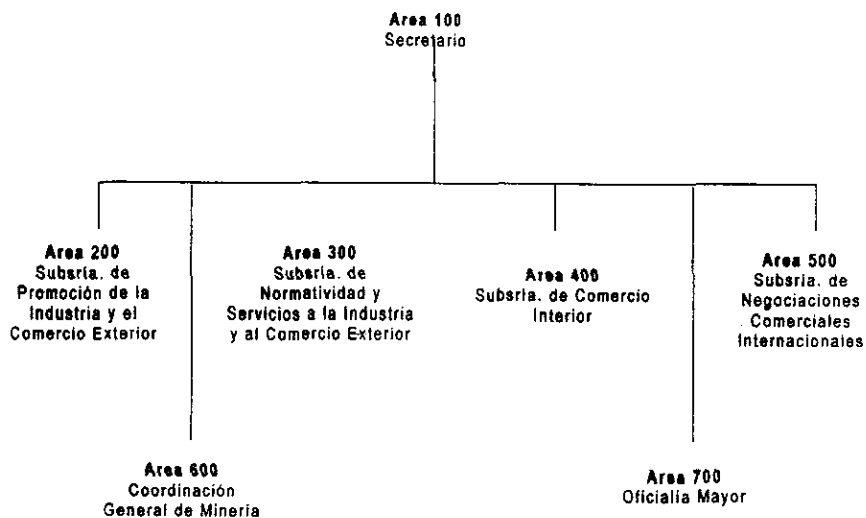
- Formular y conducir las políticas generales de industria, comercio exterior, comercio interior y abasto.
- Regular, orientar y estimular las medidas de protección al consumidor
- Normar y registrar la propiedad industrial y mercantil; así como regular y orientar la inversión extranjera y la transferencia de tecnología.
- Promover y, en su caso, organizar la investigación técnico-industrial.
- Formular y conducir la política nacional en materia minera.

Así, por conducto de sus servidores públicos y unidades administrativas, la SECOFI realizará sus actividades de manera programada, conforme a los objetivos, principios, estrategias y prioridades contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo, y a las políticas que para el óptimo despacho de sus asuntos establezca el Presidente de los Estados Unidos Mexicanos.

4.4 Organigrama de la SECOFI

Para el despacho de los asuntos que le competen, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial contará con la siguiente estructura orgánica:

Sector Central:



4.5 Unidades Responsables que integran al Sector Central de la SECOFI

UR	Denominación
100	Oficina del C. Secretario
103	Unidad de Desregulación Económica
104	Unidad de Contraloría Interna
110	Dirección General de Comunicación Social
111	Dirección General de Asuntos Jurídicos
200	Subsecretaría de Promoción de la Industria y el Comercio Exterior
210	Dirección General de Promoción de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas y Desarrollo Regional
211	Dirección General de Promoción Industrial
212	Dirección General para la Comisión Mixta para la Promoción de las Exportaciones (COMPEX)
213	Dirección General de Promoción Externa
300	Subsecretaría de Normatividad y Servicios a la Industria y al Comercio Exterior
310	Unidad de Prácticas Comerciales Internacionales
311	Dirección General de Industrias
312	Dirección General de Normas
313	Dirección General de Servicios al Comercio Exterior
400	Subsecretaría de Comercio Interior
410	Dirección General de Fomento al Comercio Interior
411	Dirección General de Abasto
412	Dirección General de Política de Comercio Interior
413	Dirección General de Registro Mercantil y Correduría
500	Subsecretaría de Negociaciones Comerciales Internacionales
510	Dirección General de Organismos Comerciales Multilaterales
511	Dirección General de Consultoría Jurídica de Negociaciones
512	Dirección General de Negociaciones de Servicios y Europa

UR Denominación

- 513** Coordinación General de Negociaciones con América y Acceso al Mercado
- 514** Dirección General de Inversión Extranjera

- 600** Coordinación General de Minería
- 610** Dirección General de Promoción Minera
- 611** Dirección General de Minas

- 700** Oficialía Mayor
- 710** Dirección General de Recursos Humanos
- 711** Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales
- 712** Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto
- 713** Dirección General de Informática
- 720** Coordinación General de Delegaciones Federales (integrada por Delegaciones y Subdelegaciones Federales)

De esta forma, el Sector Central de la SECOFI tiene una estructura organizacional conformada de 35 Unidades Responsables registradas ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

El gasto presupuestal en el ámbito nacional (Representaciones Federales), se identifica y registra mediante la apertura de subunidades¹² (Sub_Ur's): la Coordinación General de Delegaciones Federales se integra con 50 Sub_Ur's (31 Delegaciones y 19 Subdelegaciones).

¹² Las subunidades no son registradas ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

**Sub-Unidades Responsables adscritas a la
Coordinación General de Delegaciones Federales**

Unidad Responsable (UR)	Subunidad (Sub_Ur)	Denominación
720	601	Acapulco, Gro.
720	201	Aguascalientes, Ags.
720	401	Campeche, Camp.
720	101	Cd. Juárez, Chih.
720	301	Cd. Obregón, Son.
720	503	Cd. Victoria, Tamps.
720	602	Coatzacoalcos, Ver.
720	202	Colima, Col.
720	603	Cuernavaca, Mor.
720	302	Culiacán, Sin.
720	403	Chetumal, Q. Roo
720	102	Chihuahua, Chih.
720	604	Chilpancingo, Gro.
720	100	Durango, Dgo.
720	103	Gómez Palacio, Dgo.
720	200	Guadalajara, Jal.
720	203	Guanajuato, Gto.
720	300	Hermosillo, Son.
720	605	Jalapa, Ver.
720	305	La Paz, B.C.S.
720	204	León, Gto.
720	504	Matamoros, Tamps.
720	400	Mérida, Yuc.
720	308	Mexicali, B.C.N.
720	500	Monterrey, N.L.
720	703	Morelia, Mich.
720	309	Nogales, Son.
720	505	Nuevo Laredo, Tamps.
720	607	Oaxaca, Oax.
720	704	Pachuca, Hgo.
720	506	Piedras Negras, Coah.
720	608	Poza Rica, Ver.
720	600	Puebla, Pue.
720	700	Querétaro, Qro.
720	507	Reynosa, Tamps.
720	609	Salina Cruz, Oax.
720	508	Saltillo, Coah.

**Sub-Unidades Responsables adscritas a la
Coordinación General de Delegaciones Federales**

Unidad Responsable (UR)	Subunidad (Sub_Ur)	Denominación
720	705	San Luis Potosí, S.L.P.
720	311	San Luis Río Colorado, Son.
720	509	Tampico, Tamps.
720	404	Tapachula, Chis.
720	205	Tepic, Nay.
720	310	Tijuana, B.C.N.
720	610	Tlaxcala, Tlax.
720	707	Toluca, Mex.
720	510	Torreón, Coah.
720	405	Tuxtla Gutiérrez, Chis.
720	612	Veracruz, Ver.
720	406	Villahermosa, Tab
720	104	Zacatecas, Zac.

Por su parte, el gasto presupuestal en el ámbito internacional (Representaciones en el Extranjero), se identifica y registra mediante la apertura de subunidades: la Subsecretaría de Negociaciones Comerciales Internacionales se integra con 7 Representaciones en el Extranjero:

**Sub-Unidades Responsables adscritas a las
Representaciones en el Extranjero**

Unidad Responsable (UR)	Subunidad (Sub_Ur)	Denominación
500	001	Ginebra, Suiza
500	002	Bruselas, Bélgica
500	003	Washington, D.C.
500	004	Montevideo, Uruguay
500	005	Ottawa, Canadá
500	007	París, Francia
500	009	Tokio, Japón

Cabe destacar, que podrán ser aperturadas tantas subunidades como las necesidades de la Secretaría lo requieran.

Por otro lado, el Clasificador por Objeto del Gasto, contiene 9 capítulos de gasto, sin embargo, en la SECOFI únicamente se utilizan 7 (del 1000 al 7000), ya que el ejercicio de los capítulos 8000 "Erogaciones Extraordinarias" y 9000 "Deuda Pública" requieren de autorización especial por parte de la Globalizadora al inicio de cada ejercicio fiscal y, para 1998 no fue necesaria su apertura; 56 conceptos de gasto, de los cuales normalmente opera con 28, acordes con el ámbito de responsabilidad y de operación.

Por lo anterior, el número de claves presupuestales de la SECOFI registradas ante la SHCP, al combinar Unidades Responsables con el número de conceptos son 980 aproximadamente.

$$X = (n) (k)$$

$$X = (35 \text{ UR's}) (28 \text{ conceptos de gasto})$$

$$X = 980 \text{ claves presupuestales}$$

En donde:

X = Número de claves presupuestales de la Secofi registradas ante la SHCP

n = No. de Unidades Responsables

k = No. de conceptos de gasto

Sin embargo, si se considera que los recursos previstos en el gasto corriente son utilizados por todas las Unidades Responsables, y que solo en algunas de ellas se ubican el resto de los capítulos, el número de claves se reduce a 665 registradas ante la SHCP:

$$X = (n) (k)$$

$$X = (35 \text{ UR's}) (19 \text{ conceptos de gasto}) = 665 \text{ claves presupuestales}$$

En donde:

19 = Número de conceptos usuales para todas las UR's de la SECOFI, considerando únicamente del capítulo 1000 al 3000.

De acuerdo a la normatividad vigente, las Dependencias de manera interna, deben registrar y controlar sus operaciones, erogaciones y movimientos presupuestales, desagregando la clave a nivel partida, salvo los casos que exceptúe expresamente la Ley.

Por lo anterior, aumenta el número de combinaciones UR's - Partidas de gasto, ya que la SECOFI opera normalmente con 106 partidas de gasto:

$$X = (35 \text{ UR's}) (106 \text{ partidas. de gasto})$$

$$X = 3710 \text{ Claves presupuestales}$$

Si a esto, agregamos que la clave presupuestal se compone también de programas sectoriales (PS) y actividades institucionales (AI), la posibilidad de tener un mayor número de combinaciones aumenta.

Aunado a lo anterior, el presupuesto de la Secretaria es desagregado a niveles de actividades internas (no registradas ante la SHCP), por ejemplo:

UR	Sub_Ur	Denominación de Sub_Ur	AI_SHCP	AI_SECOFI	Concepto de Gasto	Partida de Gasto
720	101	Cd. Juárez, Chih.	201	073	2600	2602
720	102	Chihuahua, Chih.	201	044	2600	2601
720	102	Chihuahua, Chih.	201	046	2600	2601
720	102	Chihuahua, Chih.	201	047	2600	2601
720	102	Chihuahua, Chih.	201	049	2600	2601
720	302	Culiacán, Sin.	201	032	2600	2601
.
720	610	Tlaxcala, Tlax.	201	032	2600	2601

En los registros de la Globalizadora únicamente aparece una clave presupuestal:

UR	AI_SHCP	Concepto de Gasto
720	201	2600

Unidad Responsable 720 "Coordinación General de Delegaciones Federales", Actividad Institucional 201 "Promover la aplicación de políticas públicas sectoriales" y concepto 2600 "Combustibles, lubricantes y aditivos".

Mientras que para la SECOFI, considerando el ejemplo, son 7 claves presupuestales diferentes, lo que se traduce en una apertura mayor de claves presupuestales.

Cabe señalar, que la Secretaría cuenta con un sistema informático, en el cual son registradas diariamente todas las operaciones presupuestales (transferencias, ejercido, cuentas por liquidar, compromisos adquiridos, registros contables, etc.) denominado "Sistema Integral de Gestión Financiera" (SIGEFI).

Dicho sistema contiene la información con la clave presupuestal interna con su respectivo equivalente externo; de tal suerte que al requerir reportes, informes o algún dato, estos pueden ser emitidos indistintamente con la clave interna o externa, de acuerdo a las necesidades del usuario.

Por otro lado, al momento de que las Unidades Responsables adecuan el presupuesto asignado a sus necesidades reales de operación generan movimientos presupuestales, los cuales de acuerdo a su naturaleza (interna o externa), deben ser remitidos a la SHCP, a fin de que sean autorizados.

Debido al gran número de movimientos presupuestales enviados a la SHCP en cada ejercicio fiscal (cerca de 242 solicitudes al mes de octubre), surge la necesidad de implementar controles que verifiquen que los movimientos presupuestales capturados conforme a la clave presupuestal interna, al momento de ser neteados¹³ se procese la información de tal suerte que se obtenga una solicitud (neteo) que contenga la clave presupuestal externa correcta y el importe presupuestal solicitado sea compensado y de acuerdo al presupuesto autorizado por la Globalizadora.

Además, no hay que olvidar que datos iguales que emanen de diferentes fuentes de información, no hacen más que corroborar su confiabilidad.

¹³ Neteo.- Conjunto de oficios de afectación presupuestal internos y externos contenidos en una sola solicitud, la cual es remitida a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para su autorización, con el propósito de regularizar el presupuesto asignado a la Dependencia a sus necesidades reales de operación. Un neteo puede contener de 1 a n oficios de afectación.

Así, para asegurar la confiabilidad de información contenida en las solicitudes de afectación presupuestal remitidas a la SHCP (clave presupuestal correcta y disponibilidad presupuestal calendarizada suficiente) se ha implantado un sistema de control para el Sector Central, cuya base de datos está contenida en una hoja de cálculo en la cual se registran las solicitudes mencionadas, funcionando de la siguiente manera:

1. La primera hoja contiene la asignación presupuestal original calendarizada (mes por mes) por Unidad Responsable desagregada a nivel partida de gasto (ver anexo 5).

En esta hoja se aprecia la estacionalidad del presupuesto modificado en forma trimestral y mensual, tanto en forma nominal como porcentual por Unidad Responsable.

2. En la segunda hoja, se capturan los movimientos de reducción y ampliación contenidos en las solicitudes de afectación presupuestal (ver anexo 6).

Cabe destacar que únicamente son capturadas aquellas solicitudes con recepción formal ante la Globalizadora (DGPYP de Comercio y Fomento Industrial).

3. En la tercera hoja, a través de vínculos, se relacionan los datos de la primera y segunda hoja, de tal suerte que el resultado es la nueva asignación presupuestal y el calendario de gasto modificado (ver anexo 7).

Hoja de cálculo No. 1		Asignación Presupuestal Original
Hoja de cálculo No. 2	(+/-)	Movimientos presupuestales
Hoja de cálculo No. 3	(=)	Asignación Presupuestal Modificada

4. En la cuarta hoja, se sumarizan los datos de las 35 Unidades Responsables a nivel partida de gasto (ver anexo 8).
5. De igual forma, en la quinta hoja se presenta la actualización del gasto (presupuesto modificado) a nivel de Unidad Responsable (ver anexo 9).

Bajo este marco técnico, es posible realizar el siguiente análisis presupuestal¹⁴ del Sector Central de la SECOFI:

4.6 Clasificación Económica del Gasto Programable

La clasificación económica permite conocer los capítulos, conceptos y partidas específicas que registran las adquisiciones de bienes y servicios del sector público. Con base en esta clasificación, el gasto programable (corriente y de capital).

Cuadro No.1
Gasto Programable del Ejercicio Fiscal 1998

Concepto	Miles de Pesos
I. GASTO DIRECTO	1,157,430.2
Gasto corriente	1,125,039.4
Servicios personales	514,259.7
Materiales y suministros	34,780.4
Servicios generales	436,692.0
Otras erogaciones	139,307.3
Gasto de capital	32,390.8
Inversión Física	32,390.8
Bienes muebles e inmuebles	15,990.4
Obra pública	16,400.4
Inversión Financiera	0.0
II. AYUDAS, SUBSIDIOS Y TRANSFERENCIAS	69,757.6
Ayudas	20,757.6
Subsidios	0.0
Transferencias	49,000.0
Servicios Personales	49,000.0
Total del Gasto	1,227,187.8

¹⁴ Es importante mencionar que la fuente de datos del análisis emana del sistema de control paralelo descrito, con fecha de corte al 31 de octubre del año en curso, por lo que los importes del presupuesto modificado considera solicitudes de afectación presupuestal que a la fecha se encuentran en trámite ante la SHCP, es decir aún no han sido autorizadas por la entidad Globalizadora.

La asignación presupuestal original de la SECOFI para el ejercicio fiscal de 1998, ascendió a 1'937,827.2 MP¹⁵, de los cuales 1'227,187.8 MP corresponden al Sector Central y 710,639.4 MP al Sector Paraestatal.

Dada la naturaleza de las funciones de la SECOFI, el gasto corriente es el principal rubro del gasto programable. En el se incluyen todas las erogaciones que las Unidades Responsables requieren para cumplir con las funciones de: administración, planeación económica, fomento y regulación.

Por su parte, en las entidades paraestatales los egresos corrientes reflejan la adquisición de insumos necesarios para la producción de bienes y servicios. La venta de éstos es lo que permite obtener los ingresos que contribuyen a su viabilidad financiera y a ampliar su infraestructura.

Cuadro No. 2
Presupuesto Original, Modificado y Ejercido por Capítulo de Gasto,
al 31 de octubre de 1998

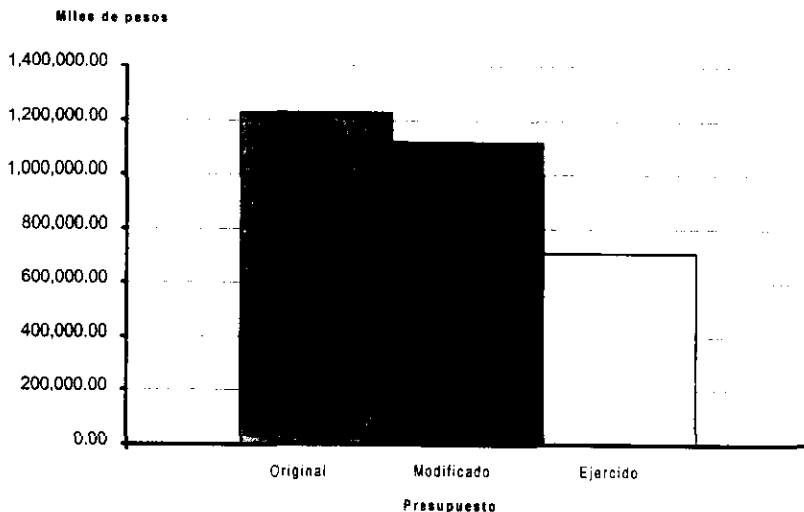
-Miles de Pesos-

Capítulo	Descripción	Presupuesto		
		Original	Modificado	Ejercido ¹⁶
1000	Servicios Personales	514,259.70	556,142.64	394,733.30
2000	Materiales y Suministros	34,780.40	31,526.24	18,114.88
3000	Servicios Generales	436,692.00	376,637.78	215,294.75
4000	Ayudas, Subsidios y Transferencias	69,757.60	111,439.65	77,214.40
5000	Bienes Muebles e Inmuebles	15,990.40	32,489.56	2,139.59
6000	Obra Pública	16,400.40	8,513.00	1,830.41
7000	Otras Erogaciones	139,307.30	1,602.87	0.00
Total		1,227,187.80	1,118,351.74	709,327.33

¹⁵ Diario Oficial de la Federación, publicado el 28 de diciembre de 1997.

¹⁶ El monto del Presupuesto Ejercido se tomó de las bases de datos del Sistema Integral de Gestión Financiera (SIGEFI), cabe destacar que son datos preliminares del corte al 31 de octubre de 1998.

Gráfica No. 1
Comparativo del Presupuesto Original, Modificado y Ejercido
al 31 de octubre de 1998



El monto del presupuesto modificado correspondiente al Sector Central al 31 de octubre, presentó una disminución acumulada del 8.87%, con respecto a la asignación original, lo cual se explica básicamente por los ajustes presupuestales derivados por el menor ingreso del Gobierno Federal, que causó la baja en el precio internacional del petróleo.

El presupuesto ejercido representa el 63.43% del presupuesto modificado. Al considerar que la estacionalidad del presupuesto modificado al mes de octubre es del 80.0%, se observa un ejercicio del gasto reducido, debido principalmente a las medidas de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestal emitidas por el Gobierno Federal.

Cuadro No. 3
Participación porcentual del Presupuesto Original, Modificado y Ejercido
por Capítulo de Gasto, al 31 de octubre de 1998

-Miles de Pesos-

Capítulo	Descripción	Presupuesto		
		Original	Modificado	Ejercido
1000	Servicios Personales	41.91	49.73	55.65
2000	Materiales y Suministros	2.83	2.82	2.55
3000	Servicios Generales	35.58	33.68	30.35
4000	Ayudas, Subsidios y Transferencias	5.68	9.96	10.89
5000	Bienes Muebles e Inmuebles	1.30	2.91	0.30
6000	Obra Pública	1.34	0.76	0.26
7000	Otras Erogaciones	11.35	0.14	0.00
Total		100.0	100.0	100.0

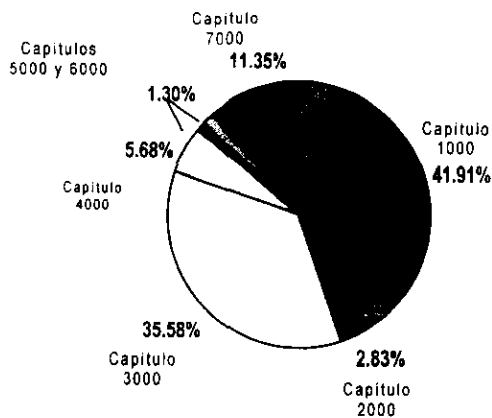
Los programas y funciones encomendadas a la SECOFI, en el ámbito nacional e internacional requieren por su propia naturaleza de un número importante de personas calificadas en distintos campos de acción. De ahí que las erogaciones se destinen principalmente al capítulo 1000 "Servicios Personales", ubicando el 41.91% del presupuesto original al pago de estos servicios (Gráfica No. 2).

El segundo lugar de gasto, lo ocupa el capítulo 3000 "Servicios Generales" con el 35.58%, para cubrir gastos de servicios básicos (telefónico, energía eléctrica, agua, postal, telegráfico y de conducción de señales), servicios de arrendamiento (de edificios, locales, terrenos, vehículos y equipo), servicios de asesoría, informáticos, estudios e investigaciones, servicios de mantenimiento, conservación e instalación, servicios de difusión e información y servicios de traslado e instalación.

El tercer lugar de gasto, lo ocupa el capítulo 7000 "Otras Erogaciones" con el 11.35%, son asignaciones destinadas al otorgamiento de créditos en forma directa o a través de fondos y fideicomisos a favor de Estados, Municipios y el Distrito Federal; para los sectores social y privado y para las entidades paraestatales, de acuerdo con la normatividad vigente. Actualmente, la SECOFI otorga estos recursos principalmente a los CETROS y CRECES, cuyo objetivo es apoyar a

los agrupamientos industriales en todo el país, a fin de que empresas del mismo sector aprovechen las ventajas de cercanía geográfica para reducir costos y elevar su competitividad.

Gráfica No. 2
Participación porcentual de la Asignación Presupuestal Original
por Capítulo de Gasto, al 31 de octubre de 1998



Como se comentó, los capítulos 1000 "Servicios Personales" y 3000 "Servicios Generales" conservan el primero y segundo lugar respectivamente, en cuanto a su participación porcentual dentro del presupuesto modificado y ejercido (Cuadro No. 3).

Así, podemos observar que el presupuesto modificado del capítulo 4000 "Ayudas, Subsidios y Transferencias", observa un aumento del 75.35% con respecto a su asignación original, debido principalmente a las transferencias presupuestales provenientes del capítulo 7000 "Otras erogaciones", explicando así la disminución del 99.98% en el presupuesto modificado de este capítulo de gasto.

Por otra parte, el ejercicio presupuestal del capítulo 4000 "Ayudas, Subsidios y Transferencias", es consecuencia de las erogaciones de los CETROS y CRECES, de Fideicomisos como: Fideicomiso del Premio Nacional de Calidad y Fideicomiso del Premio Nacional de Exportaciones Bancomext, de la Comisión Nacional para el Ahorro de Energía, del Sindicato Nacional de Trabajadores de la SECOFI, del Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica, A.C. entre otros.

Por lo tanto, el capítulo 7000 "Otras erogaciones" no se ejerce directamente, debido a que son recursos etiquetados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, destinados principalmente para los CETROS y CRECES.

Por otro lado, el gasto de capital de la SECOFI comprende únicamente el 2.8%, y son erogaciones que contribuyen a ampliar la infraestructura productiva, así como a incrementar el patrimonio del sector público.

4.7 Presupuesto Asignado por Area

Los ejecutores y responsables del manejo eficiente, racional y transparente de los recursos públicos son las Unidades Responsables que conforman a la SECOFI.

Cuadro No. 4
Participación porcentual del Presupuesto Original, Modificado y Ejercido
por Area, al 31 de octubre de 1998

Area	Descripción	Presupuesto		
		Original	Modificado	Ejercido
100	Oficina del C. Secretario	6.81	8.14	9.04
200	Subsria. de Promoción de la Industria y el Comercio Exterior	13.15	12.33	13.88
300	Subsria. de Normatividad y Servicios a la Industria y al Comercio Exterior	8.08	8.72	9.56
400	Subsria. de Comercio Interior	4.97	5.90	5.65
500	Subsria. de Negociaciones Comerciales Internacionales	19.90	18.75	20.64
600	Coordinación General de Minería	2.79	2.90	2.64
700	Oficialia Mayor	44.29	43.26	38.59
Total		100.0	100.0	100.0

Al área 700 "Oficialia Mayor" le fue asignado el 44.29% del presupuesto original de la SECOFI, esto se explica porque en ella, se concentran las principales Unidades Responsables ejecutoras del gasto:

- Dirección General de Recursos Humanos.- Opera y coordina los programas y acciones del Sistema Integral de Administración y Capacitación de Recursos Humanos, a fin de satisfacer las necesidades de las diversas unidades administrativas de la SECOFI.
- Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales.- Propone y aplica las políticas básicas de la administración de los recursos materiales y de la prestación de

servicios generales, así como de obra pública y los servicios relacionados con la misma. Realiza también, las adquisiciones de bienes para satisfacer las necesidades de las diversas unidades administrativas.

- Dirección General de Informática.- Establece y administra la infraestructura de cómputo y de comunicaciones para la adecuada operación de los sistemas informáticos locales y foráneos de la Secretaría, proporciona además los servicios de soporte técnico que permiten mantener una alta disponibilidad de los equipos informáticos, para satisfacer las diversas necesidades de las unidades administrativas.
- Coordinación General de Delegaciones Federales.- Promueve la desconcentración y descentralización de las funciones técnicas y administrativas de la SECOFI en las delegaciones y subdelegaciones federales, para lo cual se considera un presupuesto para 50 Unidades Responsables.

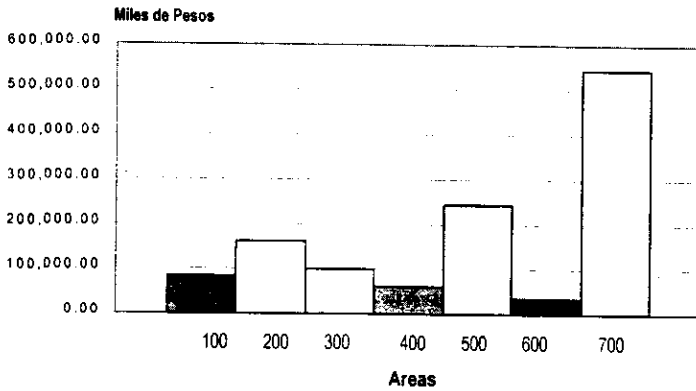
El segundo lugar de participación, lo ocupa el área 500 "Subsecretaría de Negociaciones Comerciales Internacionales" con el 19.9%, debido a la importancia que ha tenido y tiene el comercio exterior en la economía nacional, por la participación de México en las diversas negociaciones comerciales internacionales, firma de tratados y acuerdos a fin de mantener una economía globalizada y abierta, así como fomentar la inversión extranjera y los proyectos de comercio exterior con todos los sectores de la actividad económica del país.

El tercer lugar de participación, se encuentra en el área 200 "Subsecretaría de Promoción de la Industria y el Comercio Exterior", con el 13.15% del presupuesto, cuyo objetivo principal es diseñar, instrumentar y evaluar los mecanismos de promoción de las exportaciones, impulsando la organización y desarrollo de las empresas de pequeña escala, a fin de integrarlas al desarrollo industrial nacional, fomentando una cultura de exportación.

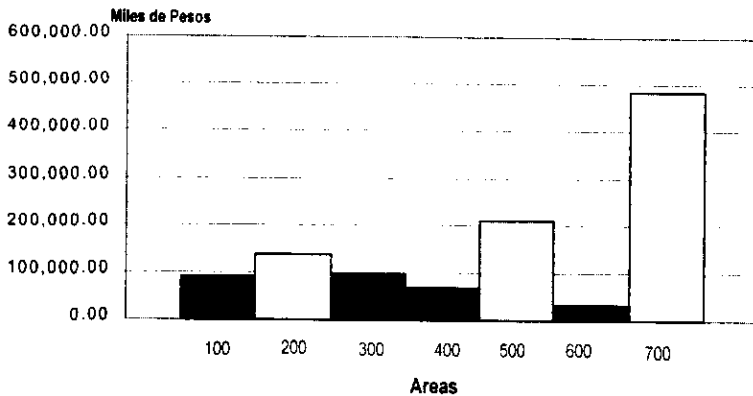
En cuanto al presupuesto modificado y ejercido, se puede apreciar el cuadro No. 4 que no existen variaciones de posición de gasto, es decir las áreas antes citadas, continúan con los mismos lugares de participación.

La expresión gráfica de lo antes expuesto, en términos financieros, queda de la siguiente manera:

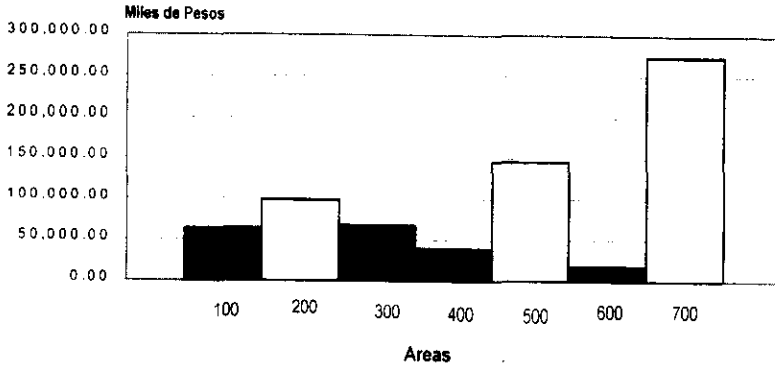
Gráfica No. 3
Comparativo del Presupuesto Original asignado por Area,
al 31 de octubre de 1998



Gráfica No. 4
Comparativo del Presupuesto Modificado asignado por Area,
al 31 de octubre de 1998



Gráfica No. 5
Comparativo del Presupuesto Ejercido por Area,
al 31 de octubre de 1998



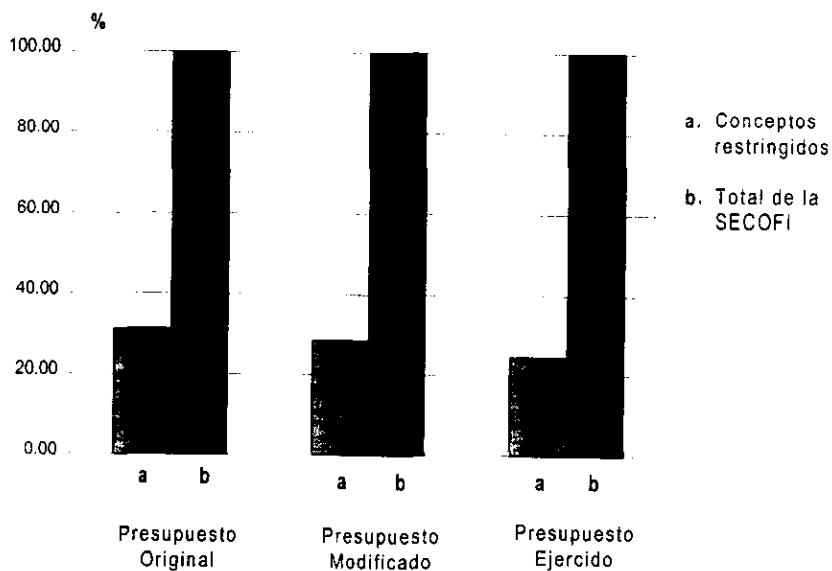
4.8 Conceptos Restringidos

El análisis del comportamiento presupuestal de los conceptos de gasto restringido, tiene la siguiente composición:

Cuadro No. 5
Participación porcentual de los conceptos restringidos de gasto
al 31 de octubre de 1998

Concepto	Descripción	Presupuesto		
		Original	Modificado	Ejercido
2200	Alimentos y Utensilios	13.86	13.68	14.50
2600	Combustibles, lubricantes y aditivos	12.77	14.51	16.85
2700	Vestuario, uniformes y blancos	4.35	4.00	3.58
	Conceptos no restringidos del capítulo 2000	69.02	67.81	65.06
Suma capítulo 2000		100.00	100.00	100.00
3100	Servicios básicos	10.82	12.13	12.08
3200	Servicios de arrendamiento	4.36	4.96	5.94
3300	Servicios de asesoría, informáticos, estudios e investigaciones	32.14	31.61	22.27
3600	Servicios de difusión e información	4.10	4.22	2.08
3700	Servicios de traslado e instalación	18.04	13.80	14.84
3800	Servicios oficiales	15.92	15.07	19.49
	Conceptos no restringidos del capítulo 3000	14.62	18.21	23.29
Suma capítulo 3000		100.00	100.00	100.00
Conceptos Restringidos / Asignación Total		31.26	28.45	24.25

Gráfica No. 6
Participación porcentual de los conceptos restringidos de gasto
respecto del Presupuesto Original, Modificado y Ejercido Total
al 31 de octubre de 1998



La participación porcentual de los conceptos restringidos dentro del presupuesto original representa el 31.3% del presupuesto total de la SECOFI, 28.5% del presupuesto modificado y el 24.2% del presupuesto ejercido.

Lo anterior significa que el presupuesto de la SECOFI, está controlado en cuanto al destino de gasto, recursos restringidos significa que no pueden ser transferidos a otros conceptos de gasto, a menos que sea estrictamente necesario y ampliamente justificado ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para su autorización.

Comentarios: (del cuadro No. 5)

- Los conceptos restringidos para el capítulo 2000 "Materiales y Suministros", en términos financieros, representa el 30% del presupuesto de ese capítulo.

Respecto al ejercicio del gasto de este capítulo, el mayor monto erogado se ubica en el concepto 2600 "Combustibles, lubricantes y aditivos", representando el 16.85%, de la erogación realizada, el consumo de gasolina representa el mayor peso.

- Resulta representativo también el ejercicio del concepto 2200 "Alimentos y utensilios", gasto correspondiente al pago de alimentación de personas, derivado de las cargas de trabajo.

- En cuanto al capítulo 3000 "Servicios Generales", puede apreciarse que es más restringido, ya que se asignó a estos conceptos de gasto casi el 85% del presupuesto, de los cuales el concepto 3300 "Servicios de Asesorías, Informáticos, Estudios e Investigaciones", participa con el 32.14% de los recursos.

- El concepto 3100 "Servicios básicos", observa un incremento del 12.1% con respecto a su asignación original, explicado básicamente por el pago de servicios tales como: luz, teléfono, agua, mensajería y correos; que registran año con año, incrementos de precio, por política macro del Gobierno Federal.

El incremento anterior, es compensado con una disminución del 23.5% del concepto 3700 "Servicios de traslado e instalación", es decir, disminuyeron los gastos de pasajes y viáticos.

- En el ejercicio de gasto del capítulo 3000 "Servicios Generales", el concepto más representativo es el 3300 "Servicios de asesorías, informáticos, estudios e investigaciones", explicado básicamente por los estudios y análisis especializados, realizados para los convenios y acuerdos internacionales.

PRIMERA.- El sistema presupuestal del Gobierno Federal es rígido, además de que existe una fragmentación de este sistema, desde la planeación hasta la evaluación del mismo, derivado de que no existe retroalimentación.

SEGUNDA.- Es necesario que el Proceso de Planeación-Programación-Presupuestación, Ejercicio, Control y Evaluación del Gasto Público sea articulado de manera permanente.

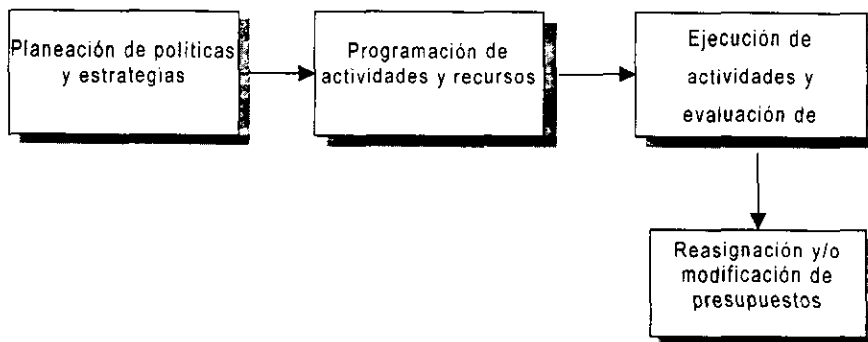
Para ello a partir de 1998 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, replantea la estructura programática, actualmente denominada Nueva Estructura Programática (NEP), a través de la cual busca vincular los propósitos de las políticas públicas, la misión de las dependencias y entidades, y el quehacer cotidiano de las unidades. Busca medir el desempeño de los programas y de sus ejecutores, y a estos últimos ayudarles para mejorar la toma de decisiones, unificando la información y eliminando la duplicidad de esfuerzos.

TERCERA.- La orientación y aplicación de los recursos presupuestales a los programas y metas establecidos por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, al inicio de cada ejercicio fiscal en su Proyecto de Presupuesto de Egresos, son los principales mecanismos con los que cuenta para alcanzar sus objetivos. Para ello las actividades de la Dependencia deben:

- Ser el resultado de un esfuerzo de planeación estratégica participativa.
- Reflejar las mejores decisiones presupuestarias con base en los mecanismos establecidos de control del ejercicio del gasto público.

CUARTA.- Se requiere de reglas claras para la modificación del presupuesto asignado, permanente actualización de la normatividad, información oportuna, pertinente y confiable que permita tener un marco de referencia para eliminar las interrogantes respecto de la mejor forma de asignar el presupuesto. Así como jerarquizar cada una de las actividades del Proceso Presupuestario.

QUINTA.- De conformidad a las estructuras orgánicas autorizadas, cada dependencia o entidad está integrada por Unidades Responsables (UR). Las UR's son áreas que transforman los recursos públicos en bienes o servicios para alcanzar los objetivos de las políticas públicas. Por ello, las diferentes dimensiones del gasto público se vinculan entre sí a través de éstas.



SEXTA.- Los ejecutores (Unidades Responsables) requieren de recursos presupuestales, para la consecución de sus objetivos, por ello, es necesario:

- Que tengan claramente establecidos los objetivos a alcanzar.
- Un marco más adecuado para tomar decisiones y modificaciones presupuestarias.
- Promover una adecuada participación de los responsables del manejo de los recursos, en un entorno de:
 - Mayor responsabilidad en el ejercicio del gasto y en la determinación y uso de los recursos.

SEPTIMA.- Como principal estrategia de cambio es necesario trabajar permanentemente en la capacitación y profesionalización de los servidores públicos, se debe fortalecer sustancialmente la adecuada participación de los responsables del manejo de los recursos.

Esto es, generar una nueva cultura presupuestaria, orientada a mejorar el Proceso Integral de Planeación, Programación y Presupuesto.

OCTAVA.- El control presupuestal es un mecanismo preventivo y correctivo que debe ser adoptado por la administración de la SECOFI, a fin de detectar y corregir oportunamente desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que la rige y el cumplimiento de objetivos, metas y asignación de recursos en forma eficiente.

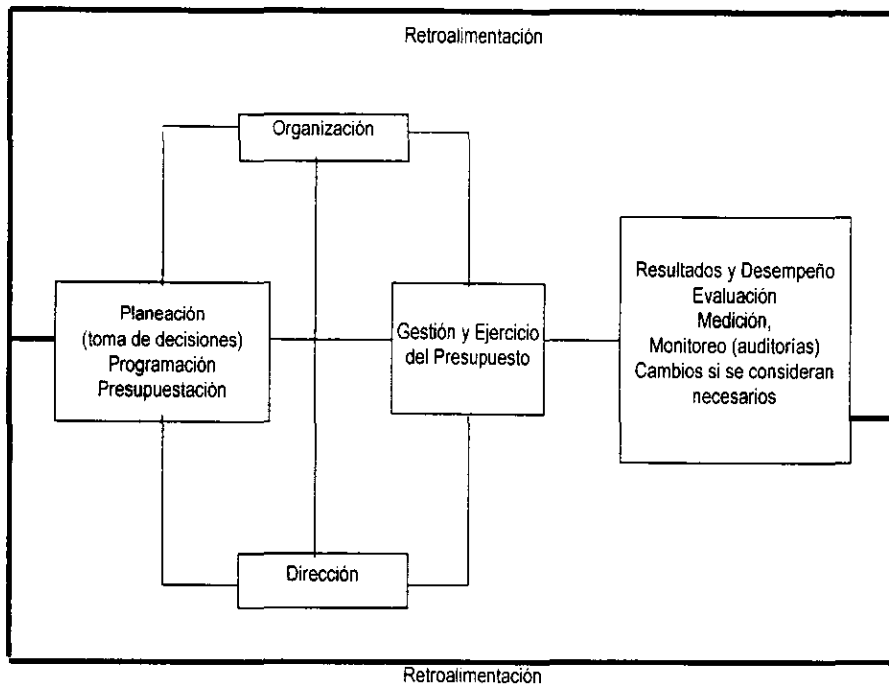
NOVENA.- Es necesario mantener un monitoreo permanente de las modificaciones al presupuesto autorizado por la H. Cámara de Diputados, tanto en el importe de los conceptos de gasto, como en el monto anual autorizado, a fin de que dichos movimientos sean un marco de referencia para tomar decisiones, enriqueciendo así el proceso de integración y proyección del Proyecto Anual de Presupuesto de Egresos de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

DECIMA.- Ese monitoreo al presupuesto deberá ser parte de los elementos de análisis y de la base para determinar cómo y en dónde se debe ajustar el gasto. Es decir, para determinar:

- Cómo y en dónde distribuir un nivel de gasto igual al del ejercicio anterior.
- Cómo y en dónde se debe asignar el gasto adicional.

DECIMA PRIMERA.- La retroalimentación del sistema presupuestario de la SECOFI debe ser permanente y continua, de manera que conduzca a un presupuesto eficiente, orientado hacia los resultados y la calidad.

Espiral dialéctica para el gasto eficiente



DECIMA SEGUNDA.- El cambio implica un proceso de transformación de largo plazo en la concepción del presupuesto. Este cambio se traduce en un ejercicio más flexible y responsable del gasto, el cual se construye poco a poco.

DECIMA TERCERA.- Los ejecutores responsables del presupuesto asignado a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial deberán fijar la importancia del ejercicio del gasto público respecto a su orientación más que a su monto mismo.

DECIMA CUARTA.- Es importante señalar que la transformación institucional de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial ha tenido gran relevancia en cuanto a:

Antes:

- Varios ejecutores con programas similares o idénticos
- Numerosas actividades y programas gubernamentales
- Lo anterior propiciaba:
 - Duplicidad de esfuerzos
 - Baja eficiencia en el uso de recursos

Actualmente:

- Se ha observado una disminución/fusión de ejecutores
- Se ha avanzado en la acotación de las actividades públicas
- Se ha logrado una reducción en la duplicidad de funciones
- Se ha logrado la eficiencia: se atiende más con menos
- Ha disminuido el tamaño de las unidades administrativas de los ejecutores
- Se ha trabajado permanentemente en la profesionalización de los servidores públicos, implantando sistemas de calidad

Anexo 1

Las erogaciones por los conceptos que a continuación se indican deberán reducirse al mínimo indispensable, para la operación y seguridad del servicio, su uso se sujetará a criterios de racionalidad y selectividad, y se efectuarán siempre y cuando se cuente con la autorización expresa del Organo de Gobierno.

Conceptos presupuestales de racionalidad y austeridad (restringidos)

Descripción	
Capítulo 2000	Materiales y Suministros
2600	Agrupar las asignaciones destinadas a la adquisición de combustibles, lubricantes y aditivos de todo tipo, necesarios para el funcionamiento y prestación de los servicios propios de la Administración Pública Federal
2700	Agrupar las asignaciones destinadas a la adquisición de vestuario y sus accesorios, blancos, prendas de protección y artículos deportivos
Capítulo 3000	Servicios Generales
3100	Asignaciones destinadas a la adquisición de servicios básicos, tales como: postal, telegráfico, telefónico, de energía eléctrica, de agua y de conducción de señales
3200	Asignaciones destinadas a cubrir los gastos de arrendamiento de edificios, locales, terrenos, maquinaria y equipo, vehículos y otros arrendamientos; incluye los servicios de subrogaciones que se contraten. Excluye el arrendamiento financiero
3300	Asignaciones destinadas a la adquisición de servicios informáticos: de asesoría, capacitación y consultoría, y estudios e investigaciones que se contraten con terceros. Excluye los estudios señalados en el concepto 6300 (Estudios de preinversión)
3600	Asignaciones destinadas a campañas propagandísticas, a la contratación de servicios de impresión, publicación y difusión de datos; así como al montaje de espectáculos culturales y servicios de telecomunicaciones
3700	Asignaciones destinadas a cubrir los servicios de traslado, instalación y viáticos del personal al servicio de la Administración Pública Federal, cuando por el desempeño de sus labores propias o comisiones de trabajo, precisen trasladarse fuera de su residencia oficial o del país; incluye los gastos de extradición de personas, de alumnos en viajes de práctica o de estudios y los de personal en excursiones autorizadas por funcionarios
3800	Asignaciones destinadas a cubrir los servicios necesarios para la celebración de actos y ceremonias oficiales por las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como los gastos que requieran las oficinas establecidas en el exterior

Anexo 2

La clave presupuestaria está integrada por los siguientes elementos:

COMPONENTE PROGRAMATICO	Abreviatura	Longitud de Registro	Estructura que Identifica
Año. Identifica el año calendario de vigencia del presupuesto y se indica con el último número del año que corresponda	A	1	
Ramo. Registra el ramo presupuestario en el que se autoriza y/o ejerce el presupuesto	RA	2	Administrativa
Unidad Responsable. Establece la unidad administrativa perteneciente a la estructura orgánica básica de una Dependencia, que es la responsable de ejercer la asignación presupuestaria correspondiente. En el caso de las asignaciones relacionadas con los subsidios y/o las transferencias que otorga el Gobierno Federal a las entidades del sector paraestatal, este componente identifica a la entidad beneficiaria de los recursos	UR	3	Administrativa
Unidad Ejecutora. Son las unidades subordinadas a la unidad responsable, en las que se desconcentra una parte del ejercicio presupuestario, por estar ubicadas en áreas geográficas distintas a éstas, como las delegaciones, unidades del sector central u órganos administrativos desconcentrados	UE	2	Administrativa
Función. Identifica el campo de acción del sector público para el cual se aplica la asignación presupuestaria correspondiente	F	2	Programática
Subfunción. Establece un mayor detalle al campo de acción que se especifica en la función	SF	2	Programática
Programa Sectorial. Relaciona la asignación presupuestaria con los programas sectoriales que establece el Plan Nacional de Desarrollo	PS	2	Programática
Programa Especial. Identifica a un conjunto de actividades institucionales que se orientan de manera integral a resolver un problema específico, mejorar una situación y/o prevenir un acontecimiento, con el propósito de concretar y alcanzar los objetivos de los programas sectoriales.	PE	3	Programática
Actividad Institucional. Registra las operaciones que realizan las unidades responsables del ejercicio presupuestario, para dar cumplimiento a la misión que tienen encomendada	AI	3	Programática
Proyecto. En el caso de proyectos institucionales, permite registrar propuestas concretas para mejorar una actividad institucional, un producto o la prestación de un servicio. En el caso de proyectos de inversión, identifica las acciones de las unidades responsables que, para aumentar y/o mejorar el flujo de productos y/o servicios, incrementan el activo fijo del sector público	PY	4	Programática
Objeto del Gasto. Identifica en los distintos niveles de agrupación (capítulo, concepto, partida), los insumos que adquieren las unidades responsables y/o las unidades ejecutoras, para cumplir con la misión que tienen encomendada	OBJGTO	4	
Tipo de Gasto. Relaciona la adquisición de insumos con la naturaleza económica de las erogaciones	TG	1	
Gasto con Destino Específico. Permite registrar el destino específico que tienen algunas asignaciones presupuestarias, el cual no se puede identificar a través de ningún otro componente de la clave presupuestaria	GE	1	
Fuente de Financiamiento. Identifica el origen de los recursos con que se financia la asignación presupuestaria respectiva	FF	1	
	TOTAL	31 dígitos	

Anexo 3

La Nueva Estructura Programática considera 33 programas sectoriales. De éstos 30 corresponden a los enunciados en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, y tres programas se han asimilado a programas sectoriales para aquellos ejecutores que no participan en alguno de ellos:

1. Plan Nacional de Desarrollo *
2. Programa Legislativo
3. Programa de Impartición de Justicia
4. Programa Nacional de Procuración e Impartición de Justicia
5. Programa para un Nuevo Federalismo
6. Programa de Seguridad Pública y Protección Civil
7. Programa de Prevención y Readaptación Social
8. Programa Nacional de Población
9. Programa Nacional de la Mujer
10. Programa de Financiamiento del Desarrollo
11. Programa para superar la Pobreza
12. Programa de Desarrollo Urbano
13. Programa de Vivienda
14. Programa para Desarrollo de los Pueblos Indios
15. Programa de Modernización de la Administración Pública
16. Programa de Desarrollo y Reestructuración del Sector de la Energía
17. Programa de Comercio Interior, Abasto y Protección al Consumidor
18. Programa de Política Industrial y Comercio Exterior
19. Programa de Cultura
20. Programa Agropecuario y de Desarrollo Rural
21. Programa de Desarrollo del Sector Comunicaciones y Transportes
22. Programa de Desarrollo Informático
23. Programa de Desarrollo Educativo
24. Programa de Cultura, Ciencia y Tecnología
25. Programa de Educación Física y Deporte
26. Programa de Reforma del Sector Salud
27. Programa de Empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales
28. Programa de Desarrollo del Sector Turismo
29. Programa de Medio Ambiente
30. Programa de Pesca
31. Programa Forestal y de Recursos Naturales Renovables
32. Programa Hidráulico
33. Programa para atender la Agenda del Desarrollo Sustentable
34. Programa Sectorial Agrario

* El PND en sí mismo se considera un Programa Sectorial

Anexo 4

Actualmente la clasificación funcional del gasto del Gobierno Federal identifica las siguientes funciones y subfunciones:

Funciones de Gestión Gubernamental

F	SF	DENOMINACION	CARACTERISTICAS
01		Legislación	Comprende las actividades que realizan la Cámara de Senadores, la Cámara de Diputados y la Contaduría Mayor de Hacienda
02		Impartición de Justicia	Comprende las actividades institucionales que desarrollan la Suprema Corte de Justicia de la Nación (Poder Judicial) y los Tribunales Agrarios y Fiscal de la Federación
03		Fortalecimiento de procesos democráticos	Comprende todas las actividades institucionales que lleva a cabo el Instituto Federal Electoral
04		Procuración de Justicia	Comprende los programas especiales y/o actividades institucionales relacionadas con la promoción y vigilancia del orden constitucional, así como la asistencia jurídica
05		Defensa del Territorio y Mares Nacionales	Comprende las actividades institucionales relacionadas con la operación del Ejército, la Fuerza Aérea y la Armada de México
06		Gobierno	Comprende los programas especiales y/o actividades institucionales del Gobierno Federal relativas a la política interior, la política exterior, la seguridad pública, los servicios migratorios, financieros y fiscales, así como el control interno
	01	Política Interior	Incluye la formulación y conducción de la política poblacional y protección civil, servicios migratorios, desarrollo político y de comunicación social del Gobierno Federal, la relación con los medios informativos, estatales y privados, así como los medios informativos en medios impresos y electrónicos
	02	Política Exterior	Incluye la promoción y ejecución de la política exterior en los ámbitos bilaterales y multilaterales, así como la promoción de la cooperación internacional y ejecución de acciones culturales
	03	Seguridad Pública	Incluye las campañas de combate al narcotráfico, servicios y adiestramiento del cuerpo policiaco, construcción, operación y mantenimiento de los centros de readaptación social
	04	Servicios Financieros, Fiscales y Estadísticos	Incluye la formulación, instrumentación y seguimiento de las políticas financiera, monetaria, fiscal, crediticia y de divisas, así como la reglamentación de la administración tributaria, ejecución y operación de la política de ingresos y egresos fiscales y crédito público; también contempla los sistemas de información y las estadísticas nacionales
	05	Control Interno	Incluye el control, la fiscalización y evaluación de la gestión gubernamental
14		Medio ambiente y recursos naturales	Comprende los programas especiales y/o actividades institucionales relativas a la preservación y restauración del medio ambiente, flora y fauna silvestre, así como el fomento de la pesca y de la acuicultura
	01	Medio ambiente	Incluye el fomento y la regulación

F	SF	DENOMINACION	CARACTERISTICAS
	02	Suelo y recursos forestales	Incluye la organización y asistencia técnica en materia acuícola y pesquera, así como la construcción, conservación, y mantenimiento de la infraestructura pesquera y sistemas acuícolas
	03	Suelo y Recursos Forestales	Incluye la preservación y recuperación de suelos, desarrollo de la infraestructura para la conservación de bosques y selvas, así como el fomento de la prod. forestal

Funciones de Desarrollo Social

F	SF	DENOMINACION	CARACTERISTICAS
07		Educación	Comprende los programas especiales y/o actividades institucionales relacionados con la prestación de servicios educativos de todo tipo y nivel, además de la investigación científica y tecnológica
	01	Educación básica	Incluye el fomento y la regulación educativa, prestación de los servicios y desarrollo de la infraestructura en espacios educativos vinculados a la educación preescolar, primaria y secundaria
	02	Educación Media Superior	Incluye el fomento y la regulación educativa, prestación de los servicios y desarrollo de la infraestructura en espacios educativos vinculados a la educación media superior a través de preparatorias y vocacionales
	03	Educación Profesional Técnica	Incluye el fomento y la regulación educativa, prestación de los servicios y desarrollo de la infraestructura en espacios educativos vinculados a la educación tecnológica
	04	Educación Superior	Incluye el fomento y la regulación educativa, prestación de los servicios y desarrollo de la infraestructura en espacios educativos vinculados a la educación superior y de posgrado
	05	Educación para adultos	Incluye el fomento y la regulación educativa, prestación de los servicios y desarrollo de la infraestructura en espacios educativos vinculados a la educación para adultos, educación inicial, educación especial y alfabetización
	06	Ciencia y Tecnología	Incluye la investigación y el desarrollo científico y tecnológico, aplicación y desarrollo de tecnología sistemas de difusión, así como asistencia técnica y actualización de los mismos
	07	Desarrollo Cultural	Incluye los servicios bibliotecarios, difusión del patrimonio histórico y artístico
	08	Educación Física y Deporte	Incluye las actividades recreativas, el deporte y esparcimiento
08		Salud	Comprende los programas especiales y/o actividades institucionales relativas al desarrollo de la salud pública, regulación sanitaria y epidemiológica, atención médica y producción de insumos
	01	Servicios de Salud Pública	Incluye las campañas para la promoción y prevención de salud, el fomento y la regulación de la salud pública, así como la prestación de servicios de salud por personal no especializado
	02	Atención Médica	Incluye la atención preventiva, atención curativa en todos los niveles atendidos por personal especializado (hospitales y médicos), así como la construcción, operación y mantenimiento de hospitales

Funciones de Desarrollo Social

F	SF	DENOMINACION	CARACTERISTICAS
09	03	Produccion de Bienes para la Salud	Incluye la producción de prótesis, aparatos ortopédicos e insumos de laboratorio
		Seguridad Social	Comprende los programas especiales y/o actividades institucionales que desarrollan las Entidades de seguridad social en servicios, prestaciones económicas y sociales a los trabajadores y población abierta
	01	Regulación de la Seguridad Social	Incluye el fomento y la regulación que lleva a cabo la Comisión Nacional del SAR y las Instituciones de Seguridad Social
	02	Pensiones o Jubilaciones	Incluye las erogaciones que por concepto de pensiones y jubilaciones realizan entidades como el IMSS, ISSSTE, PEMEX, CFE, Ferronales, Banrural, etc
	03	Seguros	Incluye las aportaciones del Gobierno Federal para el pago del seguro institucional del personal civil y militar a las Entidades Aseguradora Hidalgo e ISSFAM
	04	Otros Servicios de la Seguridad Nacional	Incluye el pago de pensiones civiles, militares y de gracia, veteranos y viudas de la revolución, pagas de defunción
10		Laboral	Comprende los programas especiales y/o actividades institucionales relativas a la conducción y orientación del mercado del trabajo hacia la promoción para la generación de empleos, establecimiento de salarios mínimos, capacitación del trabajador y seguridad e higiene en los procesos productivos, así como la asistencia técnica y regulación de la defensa laboral
11		Abasto y asistencia social	Comprende los programas especiales y/o actividades institucionales relacionadas con la distribución y dotación de alimentos y bienes básicos y de consumo generalizado a la población marginada, así como los servicios que se prestan a grupos con necesidades especiales, como niños y/o discapacitados (incluye albergues y servicios comunitarios)
12		Desarrollo Regional y Urbano	Comprende los programas especiales y/o actividades institucionales relacionadas con acciones tendientes a la construcción, conservación y mantenimiento mayor de obras para la urbanización, vivienda, agua potable drenaje y tratamiento de aguas
	01	Urbanización	Incluye el fomento y la regulación, la construcción, operación y mantenimiento de la infraestructura urbana
	02	Vivienda	Incluye la construcción, operación, mantenimiento y financiamiento para la vivienda
	03	Agua Potable	Incluye el abastecimiento de agua potable, construcción, operación y mantenimiento de sistemas hidráulicos
	04	Drenaje y tratamiento de aguas	Incluye la construcción y ampliación de obras en drenaje, alcantarillado y plantas de tratamiento de aguas residuales
	05	Desarrollo Regional	Incluye los programas que se destinan a las Entidades federativas a través de convenios específicos para impulsar la infraestructura básica que beneficie a más de un municipio o que la escala del proyecto requiera aportación federal

F	SF	DENOMINACION	CARACTERISTICAS
13		Desarrollo Agropecuario	Comprende los programas especiales y/o actividades institucionales relacionadas con el fomento y regulacion agropecuaria, agroindustrial y desarrollo de areas de riego y temporal
	01	Agricola y pecuario	Incluye el fomento y la regulacion para el desarrollo de la infraestructura agricola y pecuaria, asi como la produccion de semillas mejoradas y productos biologicos
	02	Agroindustrial	Incluye los programas y las actividades relacionados con la industrializacion de la produccion agropecuaria
	03	Hidroagricola	Incluye la infraestructura hidraulica relacionada con el desarrollo agropecuario como son los distritos de riego
	04	Asuntos Agrarios	Incluye los programas y actividades relativas a la regularizacion de la tenencia de la tierra, administracion y organizacion agraria, asi como el pago de obligaciones juridicas ineludibles
	05	Banca y seguro agropecuario	Incluye los programas y las actividades relacionadas con el financiamiento y seguro agropecuario

Funciones Productivas

F	SF	DENOMINACION	CARACTERISTICAS
15		Energia	Comprende los programas especiales y/o actividades institucionales relacionadas con la produccion de hidrocarburos y energia electrica
	01	Hidrocarburos	Incluye la exploracion, explotacion, refinacion y petroquimica y gas, asi como la perforacion de pozos, construccion de plataformas y plantas de refinacion
	02	Electricidad	Incluye la generacion, transformacion, transmision y venta de energia electrica, asi como la construccion y mantenimiento de plantas de generacion, sistemas de transformacion y lineas de distribucion
16		Comunicaciones y transportes	Comprende los programas especiales y/o actividades institucionales relativas al fomento y la regulacion de los servicios de transporte y comunicaciones, asi como la construccion, conservacion y mantenimiento de la infraestructura
	01	Infraestructura carretera	Incluye la construccion y mantenimiento de carreteras troncales, red federal de carreteras, carreteras alimentadoras, caminos rurales y brechas forestales, asi como el fomento y la regulacion
	02	Infraestructura portuaria	Incluye la operacion de la infraestructura en aeropuertos y puertos, vigilancia y ayudas a la navegacion aerea y maritima, asi como la construccion, conservacion y mantenimiento de pistas, plataformas y edificios de terminales aereas y maritimas
	03	Comunicaciones	Incluye la prestacion de servicios en materia de comunicaciones, telecomunicaciones y postal, asi como el desarrollo de la infraestructura correspondiente
	04	Transporte	Incluye la prestacion de servicios en materia de comunicaciones, telecomunicaciones y postal, asi como el desarrollo de la infraestructura correspondiente

F	SF	DENOMINACION	CARACTERISTICAS
17		Otros Servicios y Actividades Económicas	Comprende los programas especiales y/o actividades institucionales relacionadas con el fomento y la regulacion de la mineria, la industria manufacturera, el comercio interior y exterior y el turismo, asi como los servicios de metrologia, de propiedad industrial, financiamiento a la infraestructura y prestacion de servicios juristicos

Funciones de Gasto no Programable

F	SF	DENOMINACION	CARACTERISTICAS
18		Deuda Pública del Gobierno Federal	
19		Participaciones y aportaciones a Entidades Federativas y Municipios	
20		Adeudos de Ejercicios Fiscales Anteriores	

Anexo No.5

Hoja de cálculo No.1
Asignación Original Calendarizada

UR	CAP	CPTO	PTDA	TG	CE	FF	F	SF	PS	AI	Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
100	3000	1100	1103	1	0	1	17	1	19	101	3,124,500.00	260,400.00	260,400.00	260,400.00	231,200.00	231,200.00
											3,124,500.00	260,400.00	260,400.00	260,400.00	231,200.00	231,200.00
											78,000.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	5,800.00	5,800.00
											78,000.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00	5,800.00	5,800.00
100	1000	1300	1301	1	0	1	17	1	19	101	11,100.00	5,500.00	0.00	0.00	0.00	2,800.00
100	1000	1300	1305	1	0	1	17	1	19	101	86,800.00	0.00	0.00	0.00	0.00	43,400.00
100	1000	1300	1306	1	0	1	17	1	19	101	347,200.00	212,600.00	0.00	0.00	0.00	52,500.00
											445,100.00	218,100.00	0.00	0.00	0.00	98,700.00
100	1000	1400	1401	1	1	1	9	3	19	707	352,800.00	29,400.00	29,400.00	29,400.00	26,100.00	26,100.00
100	1000	1400	1403	1	1	1	9	3	19	707	138,300.00	11,500.00	11,500.00	10,200.00	10,200.00	10,200.00
											491,100.00	40,900.00	40,900.00	40,900.00	36,300.00	36,300.00
720	3000	3800	3801	1	0	1	17	1	18	201	14,600.00	100.00	1,500.00	1,100.00	2,100.00	800.00
720	3000	3800	3801	1	0	1	17	1	19	201	105,500.00	6,200.00	5,800.00	6,400.00	15,800.00	7,800.00
720	3000	3800	3802	1	0	1	17	3	18	201	30,500.00	100.00	3,300.00	700.00	2,000.00	3,300.00
720	3000	3800	3802	1	0	1	17	1	19	201	99,500.00	3,200.00	9,900.00	12,200.00	12,500.00	6,600.00
720	3000	3800	3803	1	0	1	17	1	18	201	614,600.00	10,200.00	12,400.00	41,600.00	58,600.00	70,200.00
720	3000	3800	3803	1	0	1	17	1	19	201	1,307,200.00	62,800.00	67,700.00	108,100.00	125,300.00	106,700.00
720	3000	3800	3803	1	0	1	17	1	19	701	385,100.00	0.00	0.00	0.00	195,200.00	0.00
											2,557,000.00	82,600.00	100,800.00	170,100.00	411,500.00	195,400.00
											40,869,000.00	2,505,300.00	3,066,200.00	3,406,900.00	3,723,400.00	3,256,800.00
720	5000	5100	5102	2	0	1	17	1	18	201	16,400.00	16,400.00	0.00	0.00	0.00	0.00
											16,400.00	16,400.00	0.00	0.00	0.00	0.00
720	5000	5200	5206	2	0	1	17	1	19	701	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
											0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
											16,400.00	16,400.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total 720											160,296,000.00	15,513,700.60	12,822,900.00	12,448,900.00	12,412,100.00	13,167,900.00
TotalURS											1,227,187,800.00	85,067,500.00	87,231,700.00	82,189,300.00	96,428,700.00	84,511,900.00

Hoja de cálculo No. 1

Asignación Original Calendarizada

UR	CAP	CPTO	PTDA	TG	CE	FF	F	SF	FS	AI	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
100	1000	1100	1103	1	0	1	17	1	19	101	250,000.00	250,000.00	250,000.00	300,000.00	300,000.00	399,700.00
											250,000.00	250,000.00	250,000.00	300,000.00	300,000.00	299,700.00
											6,200.00	6,200.00	6,200.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00
											6,200.00	6,200.00	6,200.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00
											0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,800.00
											0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	43,400.00
											0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	82,100.00
											0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	128,300.00
											28,200.00	28,200.00	33,900.00	33,900.00	33,900.00	33,900.00
											11,100.00	11,100.00	13,300.00	13,300.00	13,300.00	13,300.00
											39,300.00	39,300.00	47,200.00	47,200.00	47,200.00	47,200.00
											3,800.00	3,000.00	1,200.00	2,200.00	700.00	600.00
											5,100.00	10,200.00	17,800.00	13,600.00	8,100.00	3,500.00
											3,900.00	3,500.00	2,400.00	6,300.00	2,100.00	0.00
											3,700.00	10,300.00	14,400.00	9,300.00	3,800.00	5,800.00
											49,100.00	77,700.00	95,400.00	73,500.00	69,800.00	12,800.00
											151,700.00	104,100.00	94,000.00	227,300.00	119,000.00	25,000.00
											0.00	0.00	0.00	189,900.00	0.00	0.00
											217,200.00	206,100.00	230,200.00	522,100.00	203,500.00	47,900.00
											4,462,300.00	3,494,800.00	3,907,700.00	4,383,300.00	3,807,100.00	2,512,100.00
											0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
											0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
											0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
											0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
											0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
											10,657,400.00	12,415,900.00	12,827,200.00	15,103,200.00	14,295,700.00	15,056,500.00
											69,773,200.00	103,697,400.00	102,541,000.00	149,285,100.00	109,522,900.00	120,057,300.00
											135,381,900.00	135,381,900.00	135,381,900.00	135,381,900.00	135,381,900.00	135,381,900.00
											13,574,000.00	12,415,900.00	12,827,200.00	15,103,200.00	14,295,700.00	15,056,500.00
											10,657,400.00	12,415,900.00	12,827,200.00	15,103,200.00	14,295,700.00	15,056,500.00
											69,773,200.00	103,697,400.00	102,541,000.00	149,285,100.00	109,522,900.00	120,057,300.00

Hoja de cálculo No. 2
Movimientos presupuestales de reducción y/o ampliación remitidos para su autorización a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público

UR	CAP	CFTO	PTDA	PS	AI	NETO	TOT_AMP	TOT_RED	ENE_AMP	ENE_RED	FEB_AMP	FEB_RED	MZO_AMP
100	1000	1100	1103	19	101	301,714.01	451,048.50	149,334.49	0.00	34,178.59	0.00	3,000.00	3,192.30
		Total 1100				301,714.01	451,048.50	149,334.49	0.00	34,178.59	0.00	3,000.00	3,192.30
100	1000	1200	1201	19	101	-78,000.00	0.00	78,000.00	0.00	6,500.00	0.00	6,500.00	0.00
		Total 1200				-78,000.00	0.00	78,000.00	0.00	6,500.00	0.00	6,500.00	0.00
100	1000	1300	1301	19	101	1,642.00	7,700.00	6,058.00	0.00	4,458.00	0.00	0.00	0.00
100	1000	1300	1305	19	101	12,998.23	25,450.00	12,461.77	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
100	1000	1300	1306	19	101	25,996.47	50,920.00	24,923.53	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		Total 1300				40,636.70	84,080.00	43,443.30	0.00	4,458.00	0.00	0.00	0.00
100	1000	1400	1401	19	707	25,972.31	68,799.07	42,826.76	0.00	0.00	25,000.00	0.00	0.00
100	1000	1400	1403	19	707	11,568.35	17,176.15	5,607.80	0.00	0.00	0.00	0.00	407.01
		Total 1400				37,540.66	85,975.22	48,434.56	0.00	0.00	25,000.00	0.00	159.62
													566.63
720	3000	3800	3801	18	201	-224,100.51	0.00	224,100.51	0.00	2,600.00	0.00	500.00	0.00
720	3000	3800	3801	19	201	-46,800.30	0.00	46,800.30	0.00	4,300.00	0.00	2,142.00	0.00
720	3000	3800	3802	18	201	-16,423.60	0.00	16,423.60	0.00	100.00	0.00	3,300.00	0.00
720	3000	3800	3802	19	201	-43,254.40	0.00	43,254.40	0.00	2,900.00	0.00	8,054.40	0.00
720	3000	3800	3803	18	201	-197,312.41	20,000.00	217,312.41	2,500.00	7,300.00	0.00	7,798.33	0.00
720	3000	3800	3803	19	201	-54,740.45	626,798.33	681,538.78	0.00	49,662.03	0.00	44,911.00	0.00
720	3000	3800	3803	19	701	90,865.00	281,465.00	190,600.00	24,000.00	0.00	26,860.00	0.00	45,750.00
		Total 3800				-491,766.67	928,263.33	1,420,030.00	26,900.00	66,862.03	29,360.00	66,705.73	48,250.00
		Total 3000				433,975.53	6,487,215.93	6,053,240.40	262,182.25	470,430.19	512,974.46	590,828.82	280,646.22
720	5000	5100	5102	18	201	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		Total 5100				0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
720	5000	5200	5206	19	701	7,745,198.00	7,745,198.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		Total 5200				7,745,198.00	7,745,198.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		Total 5000				7,745,198.00	7,745,198.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total 720						27,936,406.06	46,876,856.13	18,940,450.07	3,154,139.58	1,950,954.00	3,884,816.38	1,285,583.39	2,143,027.85
Total	URS					-108,836,058.82	315,505,131.06	424,341,185.86	16,840,873.73	22,803,793.99	21,629,105.22	27,981,077.53	17,716,224.81

Hoja de cálculo No. 2
Movimientos presupuestales de re

UR	CAP	CFTO	FTDA	PS	AI	MZO_RED	...	OCT_AMP	OCT_RED	NOV_AMP	NOV_RED	DIC_AMP	DIC_RED
100	1000	1100	1103	19	101	0.00	...	36,452.70	0.00	78,432.48	56,077.95	114,254.82	56,077.95
		Total 1100				0.00	...	36,452.70	0.00	78,432.48	56,077.95	114,254.82	56,077.95
100	1000	1200	1201	19	101	6,500.00	...	0.00	7,500.00	0.00	7,500.00	0.00	7,500.00
		Total 1200				6,500.00	...	0.00	7,500.00	0.00	7,500.00	0.00	7,500.00
100	1000	1300	1301	19	101	0.00	...	558.00	0.00	1,642.00	0.00	0.00	0.00
100	1000	1300	1305	19	101	0.00	...	0.00	0.00	0.00	0.00	19,384.55	12,461.77
100	1000	1300	1306	19	101	0.00	...	0.00	0.00	0.00	0.00	50,920.00	24,923.53
		Total 1300				0.00	...	558.00	0.00	1,642.00	0.00	70,304.55	37,385.30
100	1000	1400	1401	19	707	407.01	...	3,124.43	3,124.43	18,396.62	10,274.37	3,124.43	10,274.37
100	1000	1400	1403	19	707	0.00	...	1,225.27	0.00	7,214.37	2,803.90	1,225.27	2,803.90
		Total 1400				407.01	...	4,349.70	3,124.43	25,610.99	13,078.27	4,349.70	13,078.27
720	3000	3800	3801	18	201	100.00	...	0.00	70,300.00	0.00	34,645.71	0.00	4,900.00
720	3000	3800	3801	19	201	3,241.90	...	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
720	3000	3800	3802	18	201	523.60	...	0.00	1,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
720	3000	3800	3802	19	201	4,800.00	...	0.00	2,800.00	0.00	0.00	0.00	0.00
720	3000	3800	3803	18	201	29,600.00	...	0.00	8,900.00	0.00	21,554.29	2,500.00	5,100.00
720	3000	3800	3803	19	201	78,750.00	...	100,000.00	51,500.00	100,000.00	70,856.49	96,160.00	27,998.00
		Total 3800				0.00	...	500.00	189,900.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		Total 3000				117,015.50	...	100,500.00	324,400.00	100,000.00	127,056.49	98,660.00	37,998.00
720	5000	5100	5102	18	201	571,209.46	...	607,044.46	761,505.27	1,331,029.79	997,365.43	693,324.26	111,531.32
		Total 5100				0.00	...	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
720	5000	5200	5206	19	701	0.00	...	4,810,854.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		Total 5200				0.00	...	4,810,854.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		Total 5000				0.00	...	4,810,854.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total 720						1,270,273.10	...	7,734,974.39	2,021,802.01	3,859,034.42	2,395,946.85	4,415,327.29	1,793,869.81
Total	URS					23,856,170.63	...	40,741,112.37	54,126,398.94	95,228,387.41	46,630,255.85	24,970,624.65	39,824,134.32

Anexo No. 7

Hoja de cálculo No. 3

Asignación Presupuestal Modificada

UR	CAP	CFTO	PTDA	FS	AI	Asig. Original	Ampliaciones	Reducciones	Asig. Modificada	Enero	Febrero	Marzo	Abril
100	1000	1100	1103	19	101	3,124,500.00	451,048.50	149,334.49	3,426,214.01	226,221.41	257,400.00	263,592.30	267,652.70
		Total 1100				3,124,500.00	451,048.50	149,334.49	3,426,214.01	226,221.41	257,400.00	263,592.30	267,652.70
100	1000	1200	1201	19	101	78,000.00	0.00	78,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		Total 1200				78,000.00	0.00	78,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
100	1000	1300	1301	19	101	11,100.00	7,700.00	6,058.00	12,742.00	1,042.00	0.00	0.00	1,100.00
100	1000	1300	1305	19	101	86,800.00	25,460.00	12,461.77	99,798.23	0.00	0.00	0.00	0.00
100	1000	1300	1306	19	101	347,200.00	50,920.00	24,923.53	373,196.47	212,600.00	0.00	0.00	0.00
		Total 1300				445,100.00	84,080.00	43,443.30	485,736.70	213,642.00	0.00	0.00	1,100.00
100	1000	1400	1401	19	707	352,800.00	68,799.07	42,826.76	378,772.31	29,400.00	54,400.00	29,400.00	26,100.00
100	1000	1400	1403	19	707	138,300.00	17,176.15	5,607.80	149,868.35	11,500.00	11,500.00	11,659.62	11,425.27
		Total 1400				491,100.00	85,975.22	48,434.56	528,640.66	40,900.00	65,900.00	41,059.62	37,525.27
720	3000	3800	3801	18	201	14,600.00	0.00	224,100.51	-209,500.51	-2,500.00	1,000.00	1,000.00	0.00
720	3000	3800	3801	19	201	105,500.00	0.00	46,800.30	58,699.70	1,900.00	3,658.00	3,158.10	1,800.00
720	3000	3800	3802	18	201	30,500.00	0.00	16,423.60	14,076.40	0.00	0.00	176.40	100.00
720	3000	3800	3802	19	201	99,500.00	0.00	43,254.40	56,245.60	300.00	1,843.60	7,400.00	2,100.00
720	3000	3800	3803	18	201	614,600.00	20,000.00	217,312.41	417,287.59	5,400.00	7,301.67	14,500.00	31,091.00
720	3000	3800	3803	19	201	1,307,200.00	626,798.33	681,538.78	1,252,459.55	13,137.97	22,789.00	29,350.00	113,000.00
720	3000	3800	3803	19	701	385,100.00	281,465.00	190,600.00	475,965.00	24,400.00	26,860.00	45,750.00	278,800.00
		Total 3800				2,557,000.00	928,263.33	1,420,030.00	2,065,233.33	42,637.97	63,454.27	101,334.50	426,891.00
Total 3000						40,889,000.00	6,487,215.93	6,053,240.40	41,302,975.53	2,297,052.06	2,988,345.64	3,118,336.76	3,801,626.98
720	5000	5100	5102	18	201	16,400.00	0.00	0.00	16,400.00	16,400.00	0.00	0.00	0.00
		Total 5100				16,400.00	0.00	0.00	16,400.00	16,400.00	0.00	0.00	0.00
720	5000	5200	5206	19	701	0.00	7,745,198.00	0.00	7,745,198.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		Total 5200				0.00	7,745,198.00	0.00	7,745,198.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total 5000						16,400.00	7,745,198.00	0.00	7,761,598.00	16,400.00	0.00	0.00	0.00
Total 720						160,296,000.00	46,876,856.13	18,940,450.07	188,232,406.06	16,716,885.56	15,342,152.99	13,321,654.75	13,748,968.05
Total UR'S						1,227,187,800.00	315,505,131.06	424,341,189.88	1,818,351,741.18	79,104,179.74	80,876,727.69	76,049,354.18	86,204,929.25

Hoja de cálculo No. 3
Asignación Presupuestal Modificada

UR	CAP	CPTO	FTDA	FS	AI	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
100	1000	1100	1103	19	101	267,652.70	267,652.70	286,452.70	286,452.70	286,452.70	336,452.70	322,354.53	357,876.87
		Total 1100				267,652.70	267,652.70	286,452.70	286,452.70	286,452.70	336,452.70	322,354.53	357,876.87
100	1000	1200	1201	19	101	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		Total 1200				0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
100	1000	1300	1301	19	101	1,200.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	558.00	1,642.00	2,800.00
100	1000	1300	1305	19	101	49,475.45	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	50,322.78
100	1000	1300	1306	19	101	52,500.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	108,096.47
		Total 1300				103,175.45	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	558.00	1,642.00	161,219.25
100	1000	1400	1401	19	707	26,100.00	26,100.00	28,200.00	28,200.00	28,200.00	33,900.00	42,022.25	26,750.06
100	1000	1400	1403	19	707	11,425.27	11,425.27	12,325.27	12,325.27	12,325.27	14,525.27	17,710.47	11,721.37
		Total 1400				37,525.27	37,525.27	40,525.27	40,525.27	40,525.27	48,425.27	59,732.72	38,471.43
720	3000	3800	3801	18	201	100.00	-2,189.80	-16,265.00	-42,500.00	-41,800.00	-68,100.00	-33,945.71	-4,300.00
720	3000	3800	3801	19	201	3,383.60	2,200.00	900.00	10,200.00	6,300.00	13,600.00	8,100.00	3,500.00
720	3000	3800	3802	18	201	2,600.00	300.00	100.00	2,000.00	1,400.00	5,300.00	2,100.00	0.00
720	3000	3800	3802	19	201	1,700.00	1,400.00	1,800.00	9,100.00	14,400.00	6,500.00	3,800.00	5,900.00
720	3000	3800	3803	18	201	41,669.00	20,680.21	17,400.00	67,800.00	88,400.00	64,600.00	48,245.71	10,200.00
720	3000	3800	3803	19	201	57,446.73	35,080.55	118,554.79	175,920.00	170,075.00	275,800.00	148,143.51	93,162.00
720	3000	3800	3803	19	701	36,800.00	45,300.00	14,555.00	1,600.00	1,400.00	500.00	0.00	0.00
		Total 3800				143,699.33	102,770.96	137,044.79	224,120.00	240,175.00	298,200.00	176,443.51	108,462.00
		Total 3000				3,265,421.45	2,248,727.78	4,425,722.01	3,705,293.07	3,988,983.27	4,228,839.19	4,140,744.38	3,093,892.94
720	5000	5100	5102	18	201	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		Total 5100				0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
720	5000	5200	5206	19	701	0.00	0.00	990,700.00	0.00	2,243,644.00	4,810,854.00	0.00	0.00
		Total 5200				0.00	0.00	990,700.00	0.00	2,243,644.00	4,810,854.00	0.00	0.00
		Total 5000				0.00	0.00	990,700.00	0.00	2,243,644.00	4,810,854.00	0.00	0.00
Total 720						13,942,177.57	13,262,385.98	16,870,253.41	14,466,287.34	16,307,462.96	20,816,372.38	15,758,787.57	17,679,017.48
Total UR'S						78,110,476.80	67,012,416.75	121,941,193.59	95,491,500.95	94,326,520.91	135,899,213.43	98,131,427.56	105,203,800.33

Anexo No. 8

Hoja de cálculo No. 4

Asignación Presupuestal por Partida de Gasto

Partida	TG	GE	FF	Descripción	Original	Ampliaciones	Reducciones	Modificado
1103	1	0	1	Sueldos Compactados	179,597,300.00	23,362,473.47	5,312,158.92	197,647,614.55
1201	1	0	1	Honorarios y Comisiones	4,931,700.00	2,801,135.74	298,300.00	7,434,535.74
1202	1	0	1	Sueldos Compactados al Personal Eventual	142,500.00	0.00	0.00	142,500.00
1203	1	0	1	Compensaciones por Servicios de Carácter Social	2,600,000.00	0.00	0.00	2,600,000.00
1301	1	0	1	Prima Quinquenal por Años de Servicios Efectivos	3,249,300.00	1,865,054.80	1,865,054.80	3,249,300.00
5204	2	0	1	Equipo y Aparatos de Comunicación y Telecomunicación	550,100.00	549,244.62	518,000.00	581,344.62
5206	2	0	1	Bienes Informáticos	14,550,700.00	31,615,205.81	16,155,860.83	30,010,044.98
5301	2	0	1	Vehículos y Equipo Terrestre	682,500.00	473,964.64	0.00	1,156,464.64
CAPITULO 5000					15,990,400.00	33,347,024.96	16,847,860.83	32,489,564.13
6102	3	0	1	Obras de Construcción para Edificios	1,500,000.00	180,000.00	330,000.00	1,350,000.00
6104	3	0	1	Ensamble y Edificación de Construcciones Prefabricadas	3,000,000.00	448,000.00	1,969,100.00	1,478,900.00
6107	3	0	1	Servicios Relacionados con Obras Públicas	385,000.00	0.00	160,000.00	225,000.00
6108	3	0	1	Rehabilitación de Obras Públicas	11,515,400.00	2,100,000.00	8,156,300.00	5,459,100.00
CAPITULO 6000					16,400,400.00	2,728,000.00	10,615,400.00	8,513,000.00
7400	1	0	1	Erogaciones Especiales	139,307,300.00	0.00	137,704,426.00	1,602,874.00
CAPITULO 7000					139,307,300.00	0.00	137,704,426.00	1,602,874.00
GRAN TOTAL					1,227,187,800.00	315,505,131.06	424,341,189.88	1,118,351,741.18

Anexo No. 9

Hoja de cálculo No. 5

Asignación Presupuestal por Unidad Responsable

UR	Denominación	Asignación Original	Ampliaciones	Reducciones	Asignación Modificada
100	Oficina del C. Secretario	24,628,300.00	5,078,500.58	(3,409,252.32)	26,297,548.26
103	Unidad de Desregulación Económica	21,023,900.00	4,167,776.03	(758,369.05)	24,433,306.98
104	Unidad de Contraloría Interna	5,849,300.00	4,759,282.71	(1,139,132.70)	9,469,450.01
110	Unidad de Comunicación Social	12,324,100.00	2,710,020.41	(834,646.25)	14,199,474.16
111	Dir. Gral. de Asuntos Jurídicos	19,772,900.00	2,045,019.57	(5,159,365.82)	16,658,553.75
.
412	Dir. Gral. de Política de Comercio Interior	13,954,600.00	3,569,739.63	(2,689,025.07)	14,835,314.56
413	Dirección General de Fomento al Comercio Interior	18,437,700.00	7,208,462.62	(6,890,481.63)	18,755,700.99
500	Subsecretaría de Negociaciones Comerciales Internacionales	165,120,300.00	6,568,507.35	(26,621,513.36)	145,067,293.99
510	Dir. Gral. de Inversión Extranjera	8,188,700.00	1,162,359.45	(1,865,318.57)	7,485,740.88
511	Dir. Gral. de Negociaciones de Servicios y Europa	13,898,100.00	1,231,317.41	(3,371,529.54)	11,757,887.87
512	Dir. Gral. de Organismos Multilaterales	28,664,600.00	2,385,650.85	(15,279,838.17)	15,770,412.68
513	Dir. Gral. de Consultoría Jurídica de Negociaciones	15,153,500.00	3,473,041.48	(1,011,733.31)	17,614,808.17
514	Coordinación General de Negociaciones con América y Acceso al Mercado	13,239,700.00	1,877,979.11	(3,137,871.80)	11,979,807.31
600	Coordinación Gral. de Minería	5,190,100.00	2,639,090.21	(2,426,652.98)	5,402,537.23
610	Dir. Gral. de Promoción Minera	22,107,400.00	16,890,814.33	(20,016,305.94)	18,981,908.39
611	Dir. Gral. de Minas	6,962,900.00	1,789,808.13	(725,338.13)	8,027,370.00
700	Oficialía Mayor	8,305,400.00	3,769,350.15	(1,485,013.11)	10,589,737.04
710	Dir. Gral. de Recursos Humanos	45,789,000.00	7,472,943.53	(5,254,209.18)	48,007,734.35
711	Dir. Gral. de Recursos Materiales y Servicios Generales	107,434,000.00	19,415,989.53	(21,966,708.88)	104,883,280.65
712	Dir. Gral. de Programación, Organización y Presupuesto	186,542,800.00	19,696,970.08	(123,231,516.61)	83,008,253.47
713	Dir. Gral. de Informática	35,178,200.00	23,874,343.08	(10,027,569.27)	49,024,973.81
720	Coordinación Gral. de Delegaciones Federales	160,296,000.00	46,876,856.13	(18,940,450.07)	188,232,406.06
Total		1,227,187,800.00	315,505,131.06	(424,341,189.88)	1,118,351,741.18

Horngren, Charles T. Contabilidad y Control Administrativo. México, Editorial Diana, 1973.

Laris Casillas, Francisco Javier. Estrategias para la Planeación y el Control Empresarial. México, Editorial Trillas, 1978.

México, Ferrocarriles Nacionales de México. Lineamientos Generales y Normatividad para la Formulación y Control del Presupuesto. México, Impresiones de Ferrocarriles Nacionales de México, 1996.

Olea Franco, Pedro, y Sánchez del Carpio, Francisco L. Técnicas de Investigación Documental. México, Editorial Esfinge, 1984

Salas González, Héctor. Control Presupuestal de los Negocios. México, Ediciones Héctor Salas González (HESAGO), 1974.

Leyes, Códigos y Reglamentos

Compendio de Legislaciones de la Administración Pública Federal. México, Ediciones Delma, 1997.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México, Ediciones Delma, 1997.

Periódicos y Revistas

Diario Oficial de la Federación: Acuerdo que establece las disposiciones de carácter general que en materia de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestaria se deberán observar durante el Ejercicio Fiscal de 1998. México, 1998.

Diario Oficial de la Federación: Decreto Aprobatorio del Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 1998. México, 1997.

Diario Oficial de la Federación: Manual de Normas para el Ejercicio del Gasto en la Administración Pública Federal 1998. México, 1998.

Enciclopedias y Diccionarios

Glosario de Términos más usuales en la Administración Pública Federal. México, Impresiones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 1997.

Otros

Comité Consultivo de Normatividad de la Administración Pública Federal. Norma de Procedimientos Presupuestarios en materia de Servicios Personales. Marzo 1998.

Grupo Asesor Booz-Allen & Hamilton de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Taller para la Revisión de POA'S 1999. Agosto 1998. Publicación.

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. El Ejercicio Presupuestal. Mayo 1998. Publicación.

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Introducción a la Administración Pública Federal. Mayo 1998. Publicación.

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Marco Jurídico del Ejercicio del Gasto Público. Mayo 1998. Publicación.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Guía Metodológica para formular el Presupuesto Preliminar 1999. Junio 1998. Publicación.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Lineamientos para formular los Programas Operativos Anuales para el Presupuesto 1999. Julio 1998. Publicación.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Proyecto de Reforma al Sistema Presupuestario: La NEP y El SED. "De los procedimientos a los Resultados". Junio 1998. Publicación.