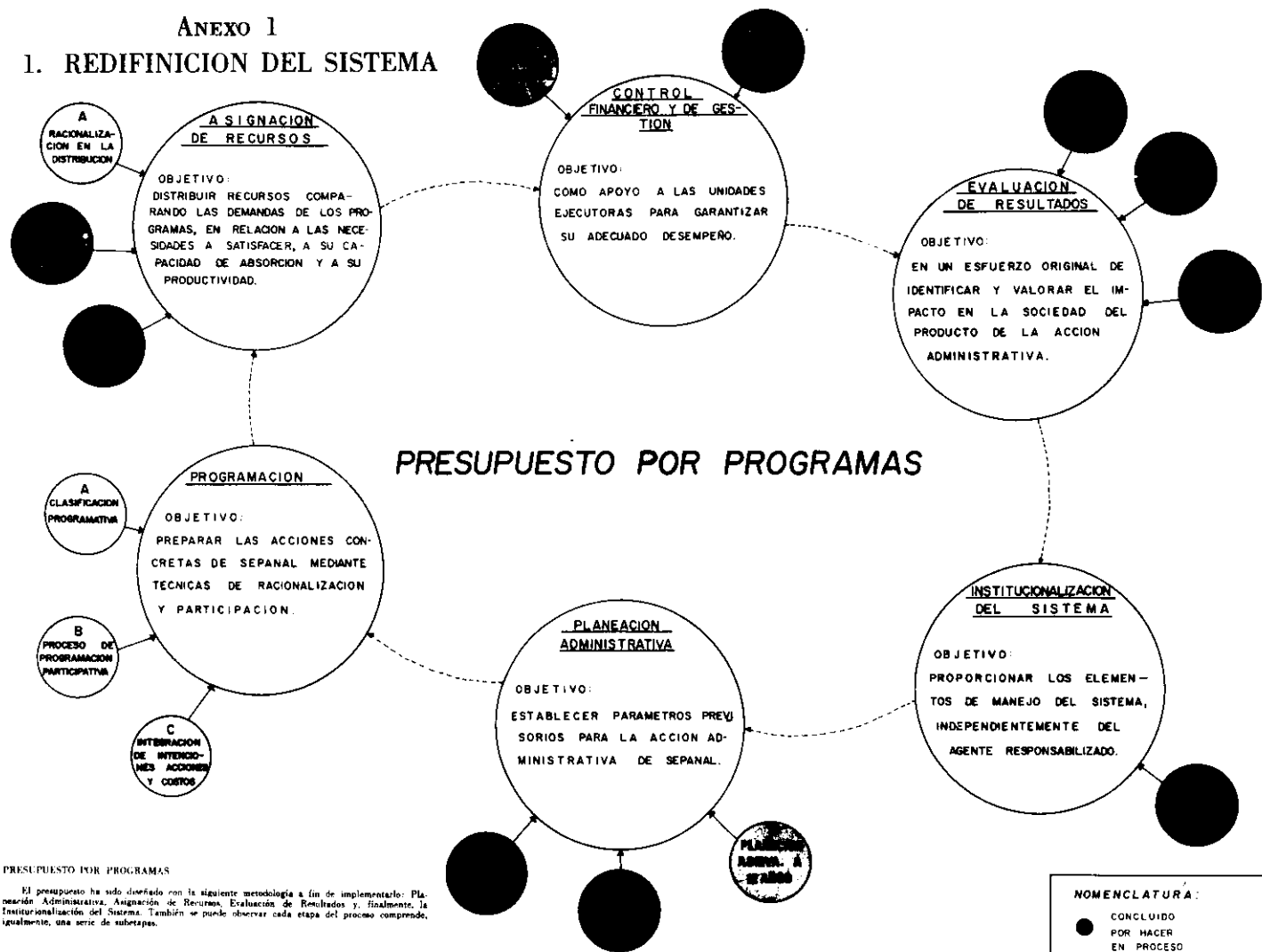


# ANEXO I

## 1. REDIFINICION DEL SISTEMA



**PRESUPUESTO POR PROGRAMAS**

El presupuesto ha sido diseñado con la siguiente metodología a fin de implementarlo: Planeación Administrativa, Asignación de Recursos, Evaluación de Resultados y, finalmente, la Institucionalización del Sistema. También se puede observar cada etapa del proceso comprende, igualmente, una serie de subetapas.

**NOMENCLATURA:**

- CONCLUIDO
- POR HACER
- ◐ EN PROCESO
- ◑ POR CONCLUIR

## COMPONENTES AL SISTEMA DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

### Planeación Corporativa

Establecer parámetros previsorios para la acción administrativa de la institución.

#### A. Plan de acción anual

El compromiso a corto plazo de las acciones de las dependencias.

#### B. Plan de corto plazo a tres años

Considerando una proyección de las tendencias de crecimiento y estimaciones individuales de las dependencias.

#### C. Planeación Corporativa a 12 años

Estimaciones de crecimiento del universo a servir por las funciones de la institución, y su impacto sobre el monto de recursos necesario, su distribución entre las funciones, el número de personal con características particulares requerido y su distribución, sistema y técnicas requeridos, e implicaciones en la estructura de la organización administrativa.

### Programación

Preparar las acciones concretas de la institución mediante técnicas de racionalización y participación.

#### A. Clasificación o apertura programática

Programas integrados por área independientemente de las unidades ejecutoras para buscar la **coordinación** entre éstas.

Programas individuales, subprogramas, actividades y tareas, para buscar la consistencia interna en las acciones y su agregación homogénea por unidad ejecutora.

#### B. Proceso de Programación Participativa

Revaluación de objetivos y señalamiento de prioridades con realimentación permanente, partiendo de abajo a arriba, con reajustes de nivel de las áreas, y Oficial Mayor, de nuevo reajustes por el Titular de la Institución y volviendo a las dependencias para ajustes finales.

Proceso de aproximaciones sucesivas, capacitando al personal en la comprensión y manejo del sistema, al aprender haciendo.

Señalamiento de **metas**, como indicadores intermedios para el producto de la acción administrativa, maximizando el uso de recursos, y de **indi-**

**adores de impacto** del producto.

C. Integración de intenciones, acciones y costos

Conocimiento y responsabilidad del gasto por unidades ejecutoras así como el **costo unitario** de los productos a obtener, para concientizar el mejor empleo de recursos escasos.

Análisis de implementación para evitar la brecha entre planes y ejecución, considerando los requerimientos económicos y administrativos para cumplir con los objetivos propuestos.

Asignación de recursos

Distribuir recursos comparando las demandas de los programas, en relación a las necesidades en dimensión e intensidad que se proponen satisfacer, a su capacidad de absorción, y a su productividad.

A. Racionalización en la distribución

Considerando el costo-beneficio de objetivos, alternativas y medios disponibles para lograrlos.

Tomando en cuenta el monto disponible de recursos, y el impacto marginal de los aumentos.

B. Ajustes de acuerdo al presupuesto autorizado

Reajuste de metas buscando la mínima disminución en los casos en que no se acepte el aumento propuesto.

Distribución racional de los aumentos, justificando los méritos de los programas, y el impacto en sus metas, y en sus costos unitarios.

C. Dinámica de los cambios presupuestales

Previsión de modificaciones coyunturales en el ámbito de servicio de la institución, para proposición de reasignaciones.

Enfasis en evitar ampliaciones presupuestales, para promover la previsión correcta, el empleo racional y el ahorro de recursos.

Control Financiero y de Gestión

Como apoyo a las unidades ejecutoras para garantizar su adecuado desempeño

A. Ejercicio presupuestal

Registro y captación de información presupuestaria, en un flujo hacia un banco de datos, bajo clasificaciones múltiples que permitan su agregación para propósitos programáticos, por partidas, por áreas, por localización geográfica, por sector económico y otros. Para este propósito de conversión de información presupuestaria se computabilizará la con-

tabilidad.

Análisis y reporte de desviaciones del calendario, con base en monto remanente gastado y requerimientos futuros.

B. Avance y comportamiento de gestión

Seguimiento de avance en los programas de acuerdo a calendario, análisis y reporte de sus desviaciones, y su **coordinación** con el ejercicio presupuestal.

Elaboración de perfiles de gestión por unidad ejecutora, y establecimiento de flujos de información sobre aspectos fundamentales para el análisis del comportamiento de las variables administrativas.

Ejecución de auditorías administrativas para garantizar la confiabilidad de la información de avance programático y ejercicio presupuestario.

### Evaluación de resultados

En un esfuerzo original de identificar y valorar el impacto en la sociedad del producto de la acción administrativa.

Además del tradicional análisis del proceso administrativo, se buscarán los resultados finales para cotejarlos con los objetivos, considerando al producto administrativo como índice intermedio.

De acuerdo a la evaluación de resultados se derivará el análisis para el reajuste del producto administrativo, del proceso (recursos utilizados, métodos empleados y organización), y del mismo objetivo planteado originalmente.

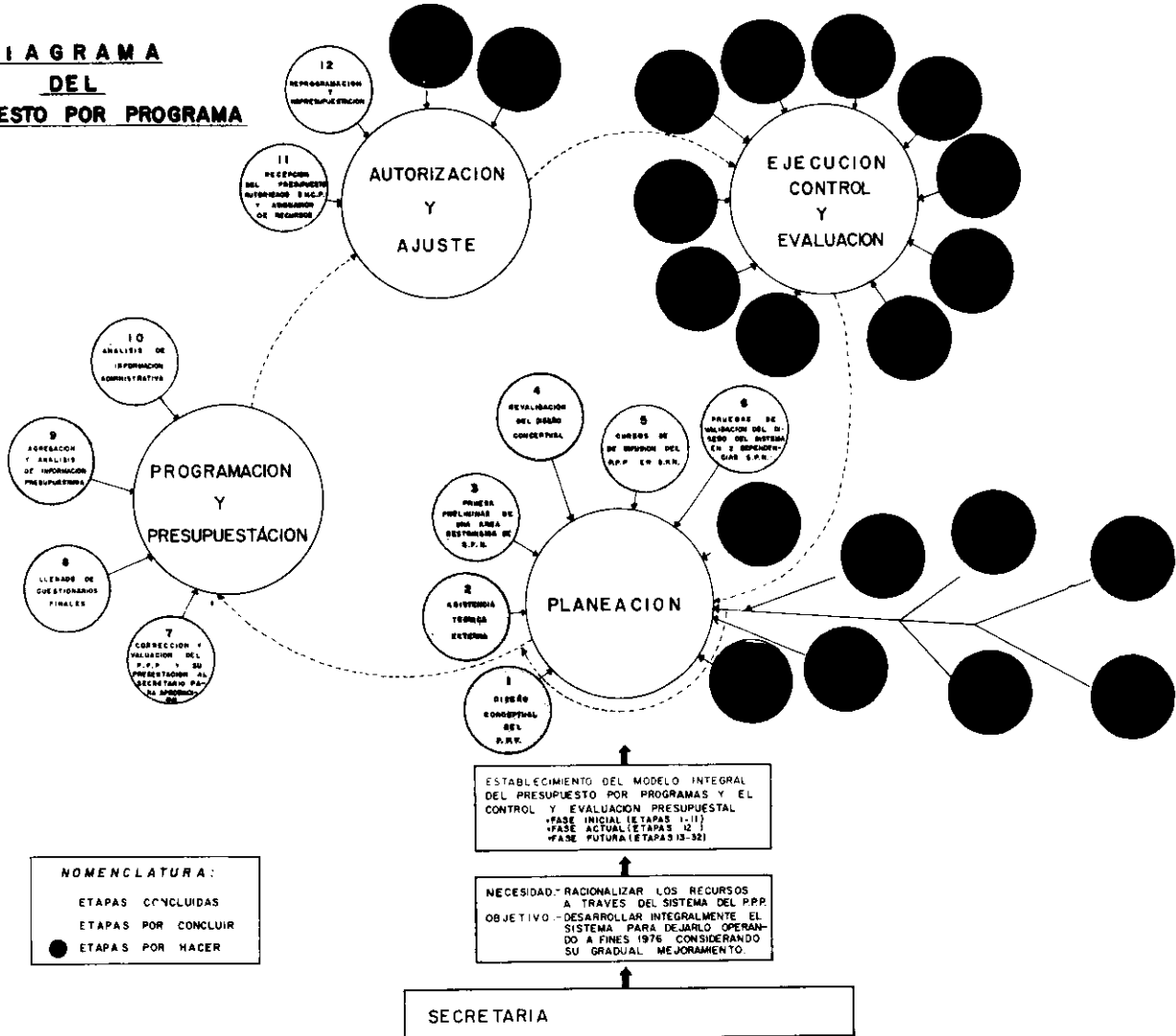
Se reajustarán en el transcurso de la ejecución los indicadores de impacto para hacerlos más significativos, y se propondrán medidas correctivas en el proceso administrativo, para evitar una valoración exclusivamente post facto.

### Institucionalización del sistema

Para proporcionar los elementos de manejo del sistema, independientemente del agente responsabilizado.

Se elaborarán manuales de instrucción sobre las etapas fundamentales del presupuesto por programa, para capacitar personal y permitir reglas establecidas para la operación del mismo, así como apuntar la posibilidad de alternativas en los casos convenientes.

**DIAGRAMA  
DEL  
PRESUPUESTO POR PROGRAMA**



**NOMENCLATURA:**  
 ○ ETAPAS CONCLUIDAS  
 ○ ETAPAS POR CONCLUIR  
 ● ETAPAS POR HACER

## PLAN DE ACCION

## I. ESTABLECIMIENTO DEL PPP

1. Se decidió racionalizar los recursos presupuestarios a través del sistema del PPP. El objetivo principal era desarrollar integralmente el sistema para dejarlo operando en el mismo año, considerando desde luego su gradual mejoramiento para los siguientes ejercicios presupuestarios. Para ello se elaboró y estableció un modelo integral del PPP, de su control y evaluación.
2. Temporalmente, el modelo comprendió tres fases de 32 etapas (ver detalle en Anexo siguiente).  
Fase inicial (11 etapas)  
Fase media (12 etapas)  
Fase final (9 etapas)
3. Funcionalmente, el modelo se puede dividir en cuatro grandes áreas que comprenden a las mismas 32 etapas o actividades; de las cuales se han realizado en tiempo las previstas para el ejercicio presupuestal del siguiente año.

Estas cuatro grandes áreas con sus respectivas etapas son las siguientes:

a) *Planeación*

1. Diseño conceptual del PPP
2. Asistencia técnica externa
3. Prueba preliminar de una área restringida de la Institución.
4. Revalidación del diseño conceptual.
5. Cursos de difusión del PPP, en la Institución.
6. Pruebas de validación del diseño del sistema en dos dependencias de la Institución.

b) *Programación y Presupuesto*

7. Corrección y valuación del PPP, y su presentación al Titular de la Institución para su aprobación.
8. Llenado de cuestionarios finales
9. Agregación y análisis de información presupuestaria.
10. Análisis de información administrativa.
11. Recepción del presupuesto autorizado por S.H. y C.P., y asignación de recursos.

c) *Autorización y Ajuste*

12. Reprogramación y represupuestación.
13. Levantamiento de perfiles de gestión para completarlos con los presupuestarios.
14. Replanteamiento ante la S.H y C.P., de la solicitud de distribución del PPP., de la Institución Pública.

d) *Ejecución, control y Evaluación*

15. Introducción del computarizado para el control presupuestal.
16. Establecimiento del sistema de control con: informática y administración.
17. Control del ejercicio presupuesto a través de reportes de avance.
18. Revaluación programática por dependencia.
19. Análisis parcial para evaluar resultados intermedios.
20. Diagnósticos individuales, globales y sectoriales en aspectos presupuestarios administrativos.
21. Retroalimentación de la programación y planeación.
22. Desarrollo de mecanismos activos y positivos para la toma centralizada de decisiones.
23. Revaluación del avance del desarrollo del PPP., y proyectos especiales.
24. Revaluación de la integración programática en función de una mejor organización.

II. *Nuevo Ciclo Presupuestario*

En el primer año se conjuntan las diferentes fases del ciclo presupuestal; por una parte, está la plena operación del presupuesto en ejercicio con las actividades correspondientes al control y evaluación, y por otra, se ha iniciado el ciclo para la elaboración del presupuesto para el ciclo inmediato.

La sistematización del presupuesto por programas, es un proceso que implica tiempo, un esfuerzo participativo continuo y un convencimiento pleno de su utilidad por parte de todos los ejecutivos de la Institución. En el sector público federal esta preocupación ha significado para las Secretarías de Hacienda y Crédito Público, Presidencia y Patrimonio Nacional, la reorientación de las políticas y lineamientos establecidos anteriormente basándose en el hecho de que la adopción del presupuesto por

programas se logrará mediante etapas sucesivas de perfeccionamiento continuo, en todas las Dependencias del Sector Público Federal.

En la Institución la fase inicial de implantación del presupuesto por programas, representó un cambio radical en el modus operandi de las dependencias de la misma y en consecuencia un esfuerzo significativo por parte de sus titulares para hacer una asignación de los recursos disponibles en forma más racional.

Las perspectivas futuras del presupuesto por programas son claramente de institucionalizar dicho sistema, en el menor tiempo posible y con la mayor calidad. Su aplicación general a todas las entidades públicas desde el año pasado, y el aceleramiento por parte de las Secretarías de Hacienda, Presidencia y Patrimonio Nacional, para su establecimiento en forma cabal, implican un compromiso importante en la orientación de la reforma administrativa.

La Unidad Técnica en Presupuestos por Programa, consciente de la carga de trabajo adicional que representa para todas las demás dependencias la elaboración del presupuesto anual, y en base a la evaluación de la experiencia, ha introducido cambios importantes en el sistema, reduciendo considerablemente las actividades a desarrollar por estas dependencias.

Se han llevado a cabo esfuerzos de preparación para el siguiente ciclo presupuestal, con el propósito de mejorar la operación del sistema, facilitando la participación de todas las direcciones en el mismo. Al efecto, se ha realizado una estimación presupuestaria determinando cifras tope por programas, con el propósito de que su gran mayoría se presuponen más correctamente y se acepten en forma definitiva; de la misma forma se presenta una proposición de distribución de recursos que de manera indicativa anticipa los montos presupuestarios a justificar; una proposición de apertura programática y unidades de medida. Se ha mejorado también la calidad de los formatos de cuestionarios y formularios, llenando de gabinete toda la información que pueda recabarse de antemano; se han preparado instructivos externos e internos, y cursos internos a los analistas de esta dependencia para que lleven después directamente a cabo las entrevistas y procesen la información obtenida, bajo la supervisión de un sistema interno que revise calidad y estado de avance; así como la celebración de un curso para el personal que el año pasado ayudó a sus respectivos directores en la elaboración de su presupuesto por programas.

Las estrechas relaciones con la Dirección General de Egresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de la Presidencia



han permitido participar en las reuniones PHP, preparatorias para el presupuesto inmediato. La experiencia de la primera, en el presente año, facilitará la introducción de avances, como el de un formato único de requerimientos presupuestales para las Secretarías de Hacienda y Presidencia (formas DIP), y una negociación presupuestal que se haga efectivamente conforme a bases programáticas.

Se ha aceptado que las entidades, que tengan avances en su sistema de presupuesto por programas, utilicen la estructura programática que han desarrollado, que en nuestro caso implica una proposición de funcionalidad interna a través de programas integrados en que participan varias direcciones, en parte de sus actividades.

Por último, otorgando particular atención a las circunstancias especiales de este ciclo presupuestal, se buscará hacer un esfuerzo en plantear alternativas distintas a las escogidas y presupuestadas para el presente año, con el propósito de proponer una situación de mayor flexibilidad, y de plasmar algunos frutos de la experiencia del actual período de gobierno.

La responsabilidad del éxito del presupuesto por programas para el ejercicio siguiente debe estar compartida con todas y cada una de las áreas de la Institución para realizar un mayor y mejor esfuerzo en la programación y estimación presupuestal de sus acciones, lo que necesariamente implica un esfuerzo adicional en la implantación de un sistema nuevo. Lo importante no radica en el llenado de cuestionarios y formularios, sino en las labores internas de programación, y en la institucionalización que lleve a cabo una de las dependencias.

Para el inicio del nuevo ciclo presupuestario correspondiente al ejercicio posterior, se ha elaborado una ruta crítica que comprende 34 actividades, divididas en etapas de formalización y autorización del sistema depurado, difusión y capacitación (a nivel directores, personal staff, y analistas de la propia U.T. en PPP), preparación programática mediante cuestionarios e instructivos y captación de la información cuantitativa presupuestal, procesamiento de la información cualitativa, costeo de los insumos presupuestales, integración y análisis del presupuesto solicitado por las dependencias, negociación con los titulares de áreas, negociación de éstos con el C. Titular de la Institución y ajustes, integración y presentación a la Secretaría de Hacienda, para su negociación.

A la fecha se está por concluir hasta la etapa de captación directa de la información programático-presupuestal. El área de Oficialía Mayor, a través de las Unidades de Administración, y Organización e Informática, han coordinado sus esfuerzos para efectos presupuestarios con el

propósito de costear la información en insumos humanos y materiales, para lo cual, de cada uno de los programas se ha depurado un inventario de recursos humanos introducido en la memoria de la computadora, a la vez que se han formulado catálogos de recursos materiales regulares, especificando paquetes en relación a tipos de personal nuevo. También se estableció que el ejercicio presupuestal registre, autorice y contabilice de acuerdo a programas, cuya información se concentra de nuevo en la computadora para adelantar en la integración del subsistema de información del presupuesto por programas.

Ya se tiene el mecanismo de procesamiento de clasificación y análisis de la información de los cuestionarios con el propósito de integrarla para calificar la solicitud presupuestal cuantitativa.

### III. *Control y Evaluación*

Después de la reprogramación del presupuesto finalmente autorizado por la Secretaría de Hacienda para el año en curso se lleva a cabo el control de su ejercicio, el avance de sus programas, en los reportes de los meses transcurridos, y un acumulado hasta la fecha vigente. Cada reporte significa la revaluación del sistema buscando apegarse a las necesidades de la Institución Pública.

Aún en este momento, en forma simultánea al presupuesto se trabaja en el control del sistema presupuestal correspondiente al ejercicio actual, con el objeto de realizar una evaluación de la gestión realizada por la Institución en su conjunto hasta el mes en curso del presente año; así como para revisar el sistema empleado, adecuándolo a las necesidades de cada una de las áreas, con la perspectiva de un semestre de experiencia de control.

Se ha considerado, y de hecho se le ha dado una gran importancia a las actividades de control del sistema del PPP, en atención a que constituye de esta manera un sistema iterativo de corregir las fallas así como de aprovechar los aciertos, en cada una de las dependencias que representan en sí un caso por separado, pero que, para efectos del sistema habrán de conjuntarse en un todo.

Por otra parte, se ha venido trabajando en la planeación administrativa de la Institución, con el objeto de establecer parámetros previsorios para la acción administrativa de la misma. Esta planeación servirá como marco de referencia a los planes de acción anuales y tiene como objetivo la realización de un plan de mediano plazo que podrá ser entre tres y seis años, así como un modelo de planeación corporativa de largo plazo que comprende un lapso aproximado de doce años. Estos trabajos tenderán a acelerarse durante los últimos meses del año, con el objeto de

dejar al final del ejercicio un marco de referencia adecuado a la acción administrativa y de organización de la Institución. También se lleva a cabo el proceso documental de la experiencia en la implantación del sistema del PPP, así como de los instructivos para institucionalizar el mismo.

#### IV. *Aprovechamiento de la Experiencia Presente*

Por instrucciones expresas del Titular de la Institución Pública y con el propósito de proporcionar elementos de la experiencia actual a la próxima administración, se ha solicitado a todas las Dependencias que elaboren un documento en el cual se asienten los siguientes criterios:

Primero: una revaluación crítica de la gestión de cada dependencia.

Segundo: las proposiciones de reorientación y modificaciones a los programas emprendidos; y

Tercero: la jerarquización de cada uno de sus programas con la explicación de su sistema de prioridades.

La explicitación de su sistema de prioridades y jerarquías programáticas, se hace con el objeto de establecer una congruencia con las estructuras programáticas y los recursos solicitados por cada dependencia.

#### V. *Demandas al sistema administrativo tradicional para la operación del presupuesto por programas.*

1. Contabilidad Programática integral para el registro del ejercicio de los Programas y determinación de costos unitarios.
2. Presupuesto Programático y Presupuestal en la computadora, partiendo desde el primer costeo hasta el registro del ejercicio en sus dos aspectos: por programas y presupuestalmente.
3. Formulación de un padrón de los recursos humanos y su asignación programática y presupuestal mediante claves de adscripción.
4. Inventario de recursos materiales y su asignación programática.
5. Integración de paquetes costeados de mobiliario y equipo según los tipos de nuevas plazas a utilizarse permitiendo la estandarización según la categoría de los nuevos empleados.
6. Formulación de un catálogo de recursos materiales para uniformar los requerimientos de las unidades ejecutoras.
7. Definición de criterios de asignación para los renglones clasificados como otros insumos.
8. Canales de información para centralización y análisis de reportes de avances de los programas elaborados por las unidades ejecutoras.
9. Índices de justificación proporcionados por las propias unidades para proveer de elementos para las negociaciones presupuestales.

## EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS Y EL CONTROL Y LA EVALUACION DETALLE DEL PLAN DE ACCION

### INDICE

- I. Descripción del Modelo Integral del Presupuesto por Programas y el Control y Evaluación en la Institución.
  1. Fase Inicial
  2. Fase Media
  3. Fase Final

## I. DESCRIPCIÓN DEL MODELO INTEGRAL DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS CONTROL Y EVALUACIÓN EN LA INSTITUCIÓN

Se ha seguido la política de buscar establecer un modelo del sistema del PPP, apropiado a las características del gobierno mexicano, por lo que si bien se han analizado otros sistemas desarrollados en varios países, ha sido necesario ir creando iterativamente el propio, a través del análisis y diagnóstico de nuestro contexto, la elaboración de proposiciones del marco general del sistema, el planteamiento de medidas concretas en las diversas fases del mismo, su aplicación individual en el proceso de implantación, el reajuste simultáneo de acuerdo a la experiencia, su evaluación posterior, y de nuevo el reajuste propositivo, para de esta forma irle dando un contenido probado a cada una de las partes, que a su vez se van reintegrando al diseño conceptual del cual provinieron.

Por lo tanto, el desarrollo de las actividades de la Unidad se ha basado en un proceso iterativo, de aproximaciones sucesivas, en busca de la adaptación conveniente de los diversos enfoques técnicos y las características particulares del medio donde van a ser utilizados.

Se ha seguido el propósito de combinar la preparación con la acción, a través de promover la capacitación del personal por medio de llevar a cabo acciones concretas, a diferencia de emplear un tiempo considerable de preparación antes de empezar a realizar las labores necesarias.

Por medio de las anteriores técnicas administrativas del sistema de PPP, se persigue el propósito de influenciar el mayor número de las partes del proceso administrativo, considerando como dos etapas complementarias, la de preparación de la acción, mediante el análisis necesario para la toma de decisiones, la programación de actividades para su obtención, la asignación de recursos, y la etapa de llevar a cabo dichas acciones, facilitando su implementación, controlando su avance, determinando los resultados, evaluándolos y reajustándolos cuando sea necesario, la implementación, los programas y los objetivos.

En materia de presupuesto por programas, se ha determinado la necesidad de su sola utilización, evitando llevarlo en paralelo con el presupuesto tradicional, que de otra forma permanecería operativo, dejando al primero tan sólo en una función de ejercicio administrativo.

Para la implementación del modelo integral de Presupuesto por Programas y el Control y Evaluación en la Institución se contemplan 32 etapas diferentes para el primer año presupuestario, y la utilización para los siguientes años de las etapas regulares. Estas etapas se están llevando a la práctica en las tres fases siguientes:

## 1. *Fase inicial*

La fase inicial cubre las primeras 11 etapas del modelo, las cuales han sido implementadas en el año fiscal de 1975.

Estas etapas son las siguientes:

### *Primera etapa*

Se procede al desarrollo preliminar del diseño conceptual del presupuesto por programas, de su metodología, considerando cuestionarios y formularios, y de su estrategia de implantación, con el establecimiento de una ruta crítica; así como a la autocalificación del personal, utilizando medios documentales, y familiarizándose con las experiencias existentes en instituciones públicas.

### *segunda etapa*

Esta consiste en el aprovechamiento de asistencia técnica externa para continuar con la capacitación del personal y formalizar el establecimiento de un diseño conceptual así como de la metodología.

### *tercera etapa*

Se pone a prueba preliminar, en el área restringida de la Institución, los cuestionarios y formularios elaborados, para lo cual se lleva a cabo: a) una encuesta directa preliminar por parte del personal de la Unidad; b) cursillos de difusión para el personal del área determinada; c) el llenado de los cuestionarios, con la asistencia técnica del personal de la Unidad; d) y la integración programática de la información captada.

### *cuarta etapa*

En esta etapa se lleva a cabo la reevaluación del diseño conceptual, los cuestionarios y formularios, y los cursillos, considerando las experiencias en su utilización, y enfatizando el análisis, para lo cual se elaboran distintos documentos complementarios como un estudio preliminar del marco de auditoría administrativa de la Institución, sobre problemas operativos del presupuesto por programas, ya que el Subsistema de Información del PPP forma parte del Sistema General de Informática de la propia Institución, de sistemas de evaluación de la información y

otros mecanismos de control de gestión. A su vez, se elaborarán diversas versiones de documentos, con un propósito de depuración, dirigidos a los niveles de jefes de departamento y Jefes de Unidad y el inicio del estudio de un modelo de sistema, de planeación, programación y presupuesto, que pueda prestar asistencia a otras organizaciones. Con el documento de jefes de departamento, se busca desacralizar el conocimiento elemental de presupuesto por programas, para que promueva que el cambio de enfoque que representa la técnica, forme parte de la vida diaria de trabajo del personal. También se reajusta la estrategia, y la ruta crítica que permite programar y controlar el avance de las acciones de la propia Unidad.

#### *quinta etapa*

Se llevan a cabo cursillos de difusión sobre presupuesto por programas, para el personal de todas las áreas de la Institución, a nivel de jefes de departamento, que terminan con un ejercicio.

#### *sexta etapa*

Se ponen a prueba los cuestionarios reajustados, en dos Unidades de distintas áreas de la Institución, para evaluar el diseño del sistema.

#### *séptima etapa*

La séptima etapa consiste en valuar y corregir de acuerdo a esta experiencia, el sistema de presupuesto por programas, y se presenta a la aprobación del Titular de la Institución para que consecuentemente gire las instrucciones a las diversas dependencias que integran la Institución de su obligación de presentar su presupuesto por programas para el año siguiente.

#### *octava etapa*

Se llevan los cuestionarios finales para presupuesto por programas, a dos niveles de agregación, considerando los Jefes de Unidad y los de área, con asistencia técnica permanente de elementos de la Unidad Técnica en Presupuesto por Programa.

#### *novena etapa*

Se lleva a cabo la agregación y análisis de la información presupuestaria de acuerdo a los programas, a nivel de área, en los primeros días de agosto, para su aprobación por parte del Titular de la Institución, definiendo el Presupuesto que será presentado a la Secretaría de Hacienda en el mes de Septiembre.

### *décima etapa*

La décima etapa consiste en el análisis de la información administrativa, integrado en los programas para ser presentado en octubre al Titular de la Institución para efectos de la operación del presupuesto por programas para el año siguiente. Asimismo, se presentan las proposiciones de mecanismos de control de gestión, entre los cuales se utilizan subsistemas de información en computadora para operar por excepción el control presupuestal, que son revaluados y ajustados en los últimos meses del año.

### *décima primera etapa*

Se recibe el presupuesto autorizado por la Secretaría de Hacienda, para ser distribuido internamente según las prioridades. Se elaboran alternativas de asignación de recursos, con base en parámetros generales, y se considera la necesidad de desarrollar un proyecto especial al respecto. A la vez se lleva a cabo la distribución interna en principio de las partidas generales señaladas.

## *2. Fase media*

La fase media cubre la décima segunda etapa correspondiente a la reprogramación presupuestaria.

### *Décima segunda etapa*

En esta etapa de reprogramación y represupuestación, representa acudir a todas las unidades de la Institución, para ajustar las metas de acuerdo a las asignaciones presupuestarias finales, a la vez que se hacen ajustes a la distribución inicial de los aumentos, debido a necesidades no consideradas previamente por unidades que no recibieron aumento, y la distribución por programa y por objeto del gasto de los aumentos de las que sí son favorecidas.



También se aprovecha esta etapa para reevaluar los aspectos programáticos de objetivo, unidades de medida, apertura programática, integración programática unidades comprendidas en los programas como actividades y tareas, a la vez que para introducir nuevos aspectos de indicadores de impacto del producto.

### 3. *Fase final*

La fase final cubre las etapas restantes del modelo, las cuales van de la décima tercera a la trigésima etapa.

#### *Décima tercera etapa*

La décima tercera etapa, radica en levantar perfiles de gestión de las unidades para complementarlas con perfiles presupuestarios, y en establecer los mecanismos de información para efectos de garantizar la obtención de medios para el control del ejercicio presupuestal y avance programático.

#### *Décima cuarta etapa*

Se renlantea a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público la distribución del Presupuesto asignado a la Institución, ya que internamente se hace una depuración de la información presupuestal por dirección, para estimar más realistamente sus costos comprometidos de acuerdo al ejercicio del año anterior, para lo cual se levanta una nueva encuesta de personal, así como se precisa información sobre rentas y costos generales.

#### *Décima quinta etapa*

Se introduce el Sistema de Información Computarizada en el registro y contabilidad operativa de la Institución, para garantizar durante el ejercicio, el tener información verídica por dirección que permita el control y análisis significativo de la misma.

#### *Décima sexta etapa*

Para establecer el Sistema de Control se trabaja coordinadamente con Informática y Administrativo para el diseño y flujo de las formas que proporcionan la información necesaria. Asimismo se elabora un cuestionario para auxiliar a las dependencias en el manejo de esta forma.

Para capacitar internamente al personal de la unidad se efectúa un trabajo previo y/o simultáneo a la implantación del subsistema, que consiste en asesorar a los responsables de las dependencias, para que en donde sea necesario se procesen las metas de sus programas y puedan ser más controlables. Igualmente en lo que se refiere a la fijación de Indicadores de Impacto, para intentar hasta donde sea posible ponderar los beneficios últimos que se esperan del cumplimiento de sus programas. Para lo anterior se hace un análisis de todos los programas con la finalidad de que se pueden sugerir los posibles índices.

#### *Décima séptima etapa*

En el ejercicio del presupuesto se llevan a cabo los programas previstos, buscando mediante el control conjunto de presupuestos y programas, el desempeño de la administración de acuerdo a calendario, para lo cual se elaboran reportes de avance mensuales a diversos niveles de autoridad y de análisis de desviaciones.

#### *Décima octava etapa*

Durante el ejercicio se lleva a cabo una función de revaluación por cada unidad de los aspectos programáticos, de acuerdo a los resultados que muestre su aplicación en la práctica, en relación a objetivos, metas, integración, consistencia, apertura y similares.

#### *Décima novena etapa*

Durante el transcurso del ejercicio se desarrolla el análisis parcial para evaluar resultados intermedios, y reajustar los indicadores de impacto del producto.

#### *Vigésima etapa*

La captación de la información por unidad, permite elaborar diagnósticos individuales, sectoriales y globales, sobre diversos aspectos presupuestario-administrativos. Se programan proyectos especiales sobre adecuación de recursos humanos y materiales para los programas emprendidos, y la consistencia entre objetivos y programas.

#### *Vigésima primera etapa*

En las cuatro etapas anteriores se desarrolla un gran esfuerzo de captación, desagregación, análisis de la información, y proposición de reajustes, en relación a los aspectos individuales específicos, de cada una de las unidades así como las perspectivas de conjunto de la Institución. Esto constituye la retroalimentación principal y continua a la programación y planeación.

*Vigésima segunda etapa*

Se busca desarrollar mecanismos activos y propositivos, tomando en cuenta la previsión del contexto donde se desenvuelve la Institución para aconsejar la toma de decisiones centralizadas con el objeto de adecuar el ejercicio a las coyunturas.

*Vigésima tercera etapa*

Se hace una reevaluación del avance en el desarrollo del sistema y de sus partes integrantes con el propósito de llenar los huecos, para lo cual se elaboran proyectos especiales de alta importancia, sobre planeación corporativa de la Institución, estructura de la organización (para este efecto se lleva a cabo una reevaluación de la integración programática, obteniendo proposiciones para mejorar la coordinación, entre las cuales tienen especial importancia, las modificaciones en la estructura de la organización), sistema de asignación de recursos, evaluación de sistemas y métodos administrativos.

*Vigésima cuarta etapa*

Se reevalúa la integración programática propuesta originalmente de acuerdo al mejor conocimiento que se tenga de la organización y el desempeño de las funciones como para promover la mejor coordinación.

*Vigésima quinta etapa*

Se llevan a cabo cursillos para todos los jefes de departamento, en preparación para el nuevo ciclo programático-presupuestario, y se reajustan documentos de difusión para la capacitación y motivación del personal.

*Vigésima sexta etapa*

Se reevalúan los mecanismos utilizados en la elaboración del primer presupuesto por programas, en preparación para el nuevo ciclo programático-presupuestario.

#### *Vigésima séptima etapa*

Comienza el nuevo ciclo programático-presupuestario, que seguirá más o menos el patrón señalado a partir de la etapa 7a. El compromiso de comenzar un segundo ciclo, obliga a un enorme esfuerzo de depuración con base en la experiencia de un año de ejercicio.

#### *Vigésima octava etapa*

Se pone énfasis en elaborar manuales internos de manejo de las etapas más importantes del sistema de presupuesto por programas, para garantizar que se aproveche la experiencia obtenida, y que no se dependa del personal que la desarrolló e implantó.

#### *Vigésima novena etapa*

Se procede a efectuar auditorías administrativas en las diferentes dependencias de la Institución para verificar que las mismas están cumpliendo con sus metas y objetivos señalados.

#### *Trigésima etapa*

Se depura el modelo desarrollado, para su difusión al resto del gobierno federal con propósitos ilustrativos, y se evalúa la experiencia obtenida en el uso del mismo.

#### *Trigésima primera etapa*

Se lleva a cabo una mesa redonda o congreso para someter a consideración la experiencia de la Institución, con la participación de funcionarios de la misma así como de expertos extranjeros.

#### *Trigésima segunda etapa*

Es una obligación ayudar a garantizar que todas las unidades de la Institución, cumplan con los compromisos contraídos en sus programas de acción para el año en curso (1976), y la evaluación de los resultados

logrados por los productos de dichos programas de acción, para que, a manera de pliego de mortaja, se propongan algunos reajustes convenientes, bajo la convicción de que el proceso administrativo es dinámico, como lo es el contexto al que sirve, por lo que asimismo los ajustes deben ser permanentes.

# RUTA CRITICA PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMA 1977

NIVELES

SECRETARIO

Y/O C.I.D.A.

SUBSECRETARIOS

OFICIAL MAYOR

COORDINACION  
D.C.G.I.-D.O.I.-D.G.A.-D.G.F.F.

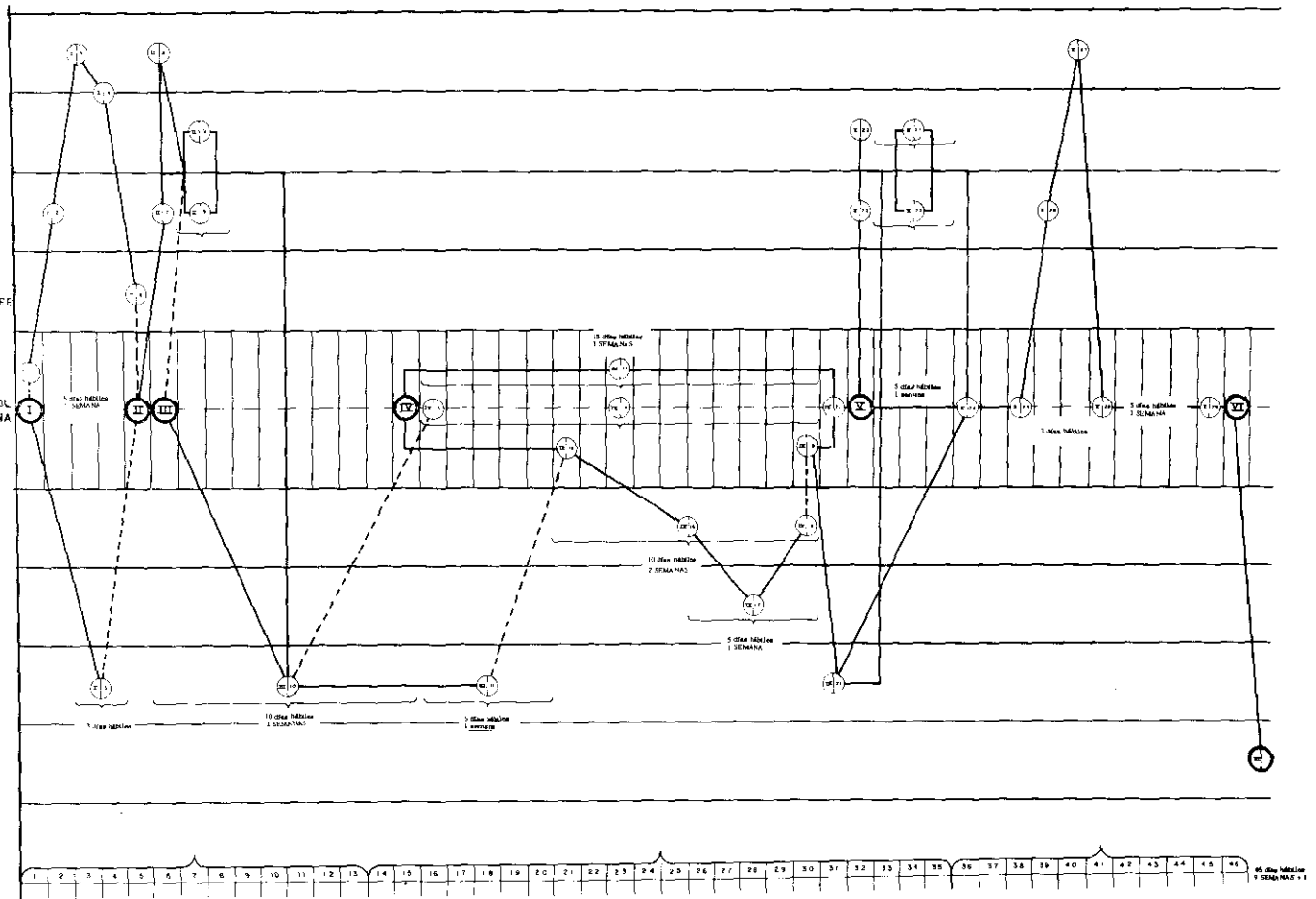
DIR. GRAL. DE CONTROL  
DE GESTION INTERNA

DIR. GRAL. DE  
ADMINISTRACION

DIR. GRAL. DE  
ORGANIZACION E  
INFORMATICA

DEPENDENCIAS

SECRETARIA DE  
HACIENDA Y  
CREDITO PUBLICO



ACTIVIDADES, DEPENDENCIAS Y TIEMPOS DE LA RUTA CRITICA

| <u>ETAPA/ACTIVIDAD</u>   | <u>INSTRUMENTACION</u>  | <u>DEPENDENCIAS PARTICIPANTES</u>              | <u>Días Hábiles</u> | <u>Fechas Reales</u> |
|--|---|--|---------------------|----------------------|
| I. Difusion del sistema PPP  |   |  | cinco días          |                      |
| 1.1 Evaluación del sistema PPP   | Estrategia, cuestionario, formularios, instructivos, material didáctico, propuestas de prioridades, cifras tope y comité revisor. | UT.P.P.P.                                      | 1°                  |                      |
| 1.2 Presentación al C. Oficial Mayor   | Idem  | C. Oficial Mayor y UT.P.P.P.                   | 2°                  |                      |
| 1.3 Presentación al Titular de la Institución  | Idem  | Titular institución, Oficial Mayor y UT.P.P.P. | 3°                  |                      |
| 1.4 Presentación a la CIDA   | Idem  | C.I.D.A. y UT.P.P.P.                           | 4°                  |                      |
| 1.5 Capacitación externa *   | Material didáctico, instructivos, formulario, etc.  | Dependencias y UT.P.P.P.                       | 2°, 3°, 4°          |                      |
| 1.6 Presentación grupo de coordinación   | Estrategia, cuestionario, formularios, instructivos, material didáctico, propuestas de prioridades, cifras tope y modulo revisor  | Oficial Mayor, UT.P.P.P. y Dependencias        | 5°                  |                      |
| II. Bases formales para la elaboración del PPP   |   |  | tres días           |                      |
| II.7 Presentación del oficio circular, propuestas de prioridades y cifras tope ante el C. Oficial Mayor. |   | C. Oficial Mayor y UT.P.P.P.                   | 6°                  |                      |

\* 2° Curso a los C.C. Directores y S.H.C.P.

3° Curso al personal staff

Curso de preparación interna

| <u>ETAPA/ACTIVIDAD</u>   | <u>INSTRUMENTACION</u>   | <u>DEPENDENCIAS PARTICIPANTES</u>                        | <u>Días Hábiles</u> | <u>Fechas Reales</u> |
|--|--|--|---------------------|----------------------|
| II.8 Firma del oficio circular para fijar las bases de elaboración del PPP y aprobación de prioridades y cifras tope                   | Oficio circular, propuestas de prioridades y cifras topes  | Titular de la Institución, C. Oficial Mayor y U.T.P.P.P. | 6°                  |                      |
| II.9 Discusión de las prioridades y cifras topes de los titulares de Area ante el Titular de la institución                            | Prioridades y cifras topes aprobadas   | Titulares; Institución y Areas                           | 7°, 8°              |                      |
| III. Trabajo en las direcciones y captación de la información.   |  |  | quince días         |                      |
| III.10 Presentación formal a los titulares de las dependencias de los trabajos a desarrollar durante el periodo de elaboración del PPP | Oficio circular, estrategia, cuestionario, formularios, e instructivos, propuestas de las estructuras programáticas, prioridades y cifras tope y asesoría técnica permanente.  | Dependencias y U.T.P.P.P.                                | 6°, 15°             |                      |
| III.11 Aplicación de formularios a las dependencias, para recatar la información programática presupuestaria del PPP                   | Formularios, instructivos, propuestas a las estructuras programáticas, prioridades y cifras tope y asesoría técnica permanente.  | Dependencias y U.T.P.P.P.                                | 16°, 20°            |                      |
| IV. Análisis, evaluación y procesamiento de la información programática  |  |  | quince días         |                      |
| IV.12 Procesamiento de la información complementaria   | Estudios del contexto socio-económico político nacional. Análisis de la situación presupuestaria nacional para (cifras tope y estudio de prioridades, universo a servir, etc). | U.T.P.P.P.   | 16°, 31°            |                      |
| IV.13 Recepción del cuestionario contestado  | Cuestionario   | Dependencias y U.T.P.P.P.                                | 16°                 |                      |
| IV.14 Procesamiento de la información obtenida por medio de cuestionarios  | Formatos para vaciar analizar y evaluar la información   | U.T.P.P.P.   | 16°, 31°            |                      |
| IV.15 Recepción de los formularios, contemplando la información solicitada   | Formularios, base para la integración por área de las estructuras programáticas  | Dependencias y U.T.P.P.P.                                | 21°                 |                      |



| <u>ETAPA/ACTIVIDAD</u>   | <u>INSTRUMENTACION</u>  | <u>DEPENDENCIAS PARTICIPANTES</u>                | <u>Días Hábiles</u> | <u>Fechas Reales</u> |
|--|---|--|---------------------|----------------------|
| IV.16 Entrega de formularios llenos para la determinación de los costos y su codificación correspondiente por parte de la A. para su proceso en la Unidad de Informática | Costeo de programas y codificación  | U.T.P.P.P. y Unidad de Administración            | 21*, 30*            |                      |
| IV.17 Procesamiento de la información en el centro de cómputo de la Unidad de Informática  | Emisiones de listados (formularios) con los programas debidamente costeados | Unidad de Admón. y Unidad de Informática         | 26*, 30*            |                      |
| IV.18 Recepción y revisión por la U. A. del trabajo realizado para costeo de programas   | Idem  | Unidad de Administración y Unidad de Informática | 28*, 29*, 30*       |                      |
| IV.19 Recepción de formularios correctamente costeados   | Formularios costeados   | U.T.P.P.P. y Unidad de Administración            | 30*                 |                      |
| IV.20 Integración de las estructuras programáticas y formulación del documento para las negociaciones internas   | Documento para negociaciones internas                                       | U.T.P.P.P.                                       | 31*                 |                      |
| IV.21 Hacer del conocimiento de las dependencias los costos de sus programas   | Formularios costeados   | Dependencias y U.T.P.P.P.                        | 31*                 |                      |
| V. Proceso de negociaciones internas   |   |  | quince días         |                      |
| V.22 Presentación por área a los titulares de sus estructuras programáticas para su discusión y costos   | Documento para negociaciones internas                                       | Titulares de Área y U.T.P.P.P.                   | 32*                 |                      |
| V.23 Negociaciones de los titulares del área y dependencia respectiva  | Documento para negociaciones internas                                       | Titulares de Área y de Dependencias              | 33*, 34*, 35*       |                      |
| V.24 Integración de la información y documentos considerando los cambios determinados, para su procesamiento   | Recuperación de datos y documentos  | U.T.P.P.P.                                       | 36*, 37*            |                      |
| V.25 Formulación del anteproyecto del PPP  | Anteproyecto PPP  | U.T.P.P.P.                                       | 38*                 |                      |

| ETAPA/ACTIVIDAD   | INSTRUMENTACION   | DEPENDENCIAS PARTICIPANTES                               | Días Hábiles    | Fechas Reales |
|---|---|--|-----------------|---------------|
| V.26 Presentación del anteproyecto PPP al C. Oficial Mayor para su Vo.Bo.             | Anteproyecto PPP  | C. Oficial Mayor y U.T.P.P.P.                            | 39*             |               |
| V.27 Presentación del anteproyecto PPP ante el Titular de la Inst. para su aprobación | Idem  | C. Titular de la Institución, Oficial Mayor y U.T.P.P.P. | 40*             |               |
| V.28 Recepción del anteproyecto PPP y reconversión de la información a las formas PPP | Anteproyecto PPP  | U.T.P.P.P.   | 41*             |               |
| V.29 Anteproyecto PPP definitivo para negociar ante la S.H.C.P.                       | Anteproyecto PPP y documento de la conversión a formas P.H.P. | U.T.P.P.P.   | 45*             |               |
| VI. Proceso de negociaciones externas   |   |  | 46*             |               |
| Total de Días Hábiles   |   |  | Cuarenta y seis |               |

**ESTRATEGIA GENERAL DE LA RUTA  
CRITICA PARA LA IMPLANTACION  
DEL P.P.P.**

| Días hábiles<br>Tiempo                | Actividad   | Responsable    |
|---------------------------------------|---|----------------|
| Viernes 9<br>de Julio                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Validación de la información del Presupuesto por Programas a través del desarrollo de un caso práctico.               <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Reunir al personal de la U.T.P.P.P. (analistas coordinadores de área y Comité Revisor) para la ejecución del caso práctico considerando:                   <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1.1 Del cuestionario</li> <li>1.1.2 Del formulario</li> <li>1.1.3 Análisis de los instructivos</li> <li>1.1.4 Evaluación del procedimiento de costeo</li> <li>1.1.5 Evaluación de la información obtenida en los formularios ya costeados.</li> </ol> </li> </ol> </li> </ol>  | Comité Revisor |
| 2o. día hábil<br>Lunes 12<br>de Julio | <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Procedimiento sobre la estrategia que deben seguir los analistas al hacer el levantamiento de la información en las Direcciones.               <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 Visita previa del nivel directivo de la U.T.P.P.P. a las dependencias para acordar sobre la entrada del personal de esta Unidad el levantamiento de la información del ciclo presupuestario inmediato.</li> <li>2.2 Presentación del analista responsable ante el Director General correspondiente y acordar:                   <ul style="list-style-type: none"> <li>Personal responsable de la Dependencia (nombre y puesto)</li> <li>Horario de trabajo</li> <li>Duración aproximada del levantamiento de la Información</li> </ul> </li> <li>2.3 Negociar la mejor forma de trabajo entre el analista y los responsables de la Dependencia.</li> </ol> </li> </ol> | Comité Revisor |
| Lunes 12<br>de Julio<br>2o. día hábil | <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Asignaciones de funciones y responsabilidades del personal de la U.T.P.P.P. en el levantamiento del Presupuesto por Programas inmediato.</li> </ol>   | Comité Revisor |

| Tiempo        | Actividad  | Responsable    |
|---------------|--|----------------|
|               | <p>3.1 Responsabilidades y funciones de:</p> <p>3.1.1 Analista.<br/>3.1.2 Coordinador del área.<br/>3.1.3 Del Comité Revisor.</p> <p><b>Del Analista</b><br/>Visitar diariamente por las mañanas a la Dependencia.<br/>Abastecerse de toda la documentación necesaria, para la visita.<br/>Auxiliar y asesorar directamente al personal responsable de la elaboración del PPP en la dependencia.<br/>Hacer un cronograma de sus actividades en la dependencia y tratar de ajustarse a él.<br/>Reportar los avances diarios a su coordinador de área, y dar las justificaciones a retraso, en caso de que se presenten.<br/>Comentar las dudas, problemas o limitaciones con el Coordinador del área.<br/>Aplicar los criterios que se dicten para la elaboración del PPP</p> <p><b>Del Coordinador del Area</b><br/>Presentar diariamente por las tardes los avances de las dependencias de su área al Comité Revisor.<br/>Ayudar y apoyar a los analistas en los problemas que se les presenten en su labor de campo.<br/>Revisar los avances diarios de los analistas, tratando de evaluar el grado de avance, con respecto a los tiempos del cronograma.<br/>Revisar si el levantamiento de la información, se está ajustando a los criterios establecidos y en caso negativo, de terminar las causas.</p> <p><b>Del Comité Revisor</b><br/>Reunirse todas las tardes en la sala de Juntas, para conocer con los coordinadores de área el avance del levantamiento de la información del PPP en las dependencias.</p> |                |
| 2o. día hábil | Fijar los nuevos criterios, que sean necesarios durante la etapa del levantamiento de la Información.  | Comité Revisor |

ADALBERTO SALDAÑA

| Tiempo        | Actividad   | Responsable    |
|---------------|---|----------------|
|               | <p>Supervisar que los avances diarios, se vayan ajustando a los tiempos determinados en el cronograma.</p> <p>Apoyar a los analistas, a través de los coordinadores de área, en los problemas, limitaciones y dudas que se presenten en las visitas a las Direcciones.</p> <p>4. Documentación que debe provisionarse cada uno de los analistas para el levantamiento de la información del PPP inmediato.</p> <p>4.1 Documentación requerida por cada analista para el levantamiento del PPP</p> <p>4.1.1 Cuestionario.</p> <p>4.1.2 Formulario.</p> <p>4.1.3 Cifras Topes (asignación presupuestal)</p> <p>4.1.4 Prioridades.</p> <p>4.1.5 Inventario de Recursos Humanos por adscripción real de la dependencia.</p> <p>4.1.6 Apertura programática (propuesta).</p> <p>4.1.7 Lista de partidas que integran el programa general de administración.</p> <p>4.1.8 Catálogo de Recursos Materiales; y de otros insumos.</p> <p>4.1.9 Información básica sobre las atribuciones y funciones de la dependencia (perfil Admvo., Legal y Presup.) La guía está hecha.</p> <p>4.1.10 Oficio-circular.</p> <p>4.1.11 Instructivo General.</p> <p>4.1.12 Instructivo Metodológico Conceptual.</p> <p>4.1.13 Instructivo de formulario.</p> <p>4.1.14 Cifras autorizadas y solicitadas del P.P.P. en ejecución.</p> <p>4.1.15 Documento de Estrategia.</p> |                |
| 20. día hábil | <p>5. Establecer un mecanismo de control y resguardo de la documentación (información) que se recabe en el levantamiento del PPP así como también en la etapa de su procesamiento.</p> <p>5.1 Nombramiento del Personal responsable del resguardo.</p> <p>5.2 Designación del lugar de guarda de los documentos.</p>  | Comité Revisor |

| Tiempo | Actividad  | Responsable |
|--------|--|-------------|
|        | <p>5.3 Elaboración del procedimiento de control de la documentación.</p> <p>5.3.1 Control de entrada.</p> <p>5.3.2 Control de Inventario.</p> <p>5.3.3 Control de Salida.</p>  |             |
|        | 6. Solicitar la lista de Actividades de la Dependencia.  |             |
|        | 1. Procedimiento de aprovisionamiento de fotocopiado.  |             |
|        | 1.1 Obtener del Oficial Mayor el apoyo para la preferencia de fotocopiado de los documentos del PPP presentados por esta Dirección tanto en:   |             |
|        | 1.1.1 Número de copias.  |             |
|        | 1.1.2 Horario para el sacado de fotocopias.  |             |
|        | 1.2 Hacer del conocimiento de los encargados del Depto. de Fotocopiado, el apoyo preferencial del C. Oficial Mayor, con el fin de:   |             |
|        | 1.2.1 Negociar el horario de fotocopiado exclusivo para la U.T. del PPP  |             |
|        | 1.2.2 Preveer la cantidad y calidad de material de fotocopiado necesario.  |             |
|        | 1.2.3 Conocer nuestras necesidades de tamaño de las fotocopias como: reducciones, ampliaciones, largo, ancho, etc. para determinar si puede o no cumplir con nuestros requerimientos y en caso negativo, preveer con anticipación donde puede realizarse y costo que implica.  |             |
|        | 1.3 Dar a conocer a los analistas por escrito, el procedimiento de requisición de fotocopiado señalando:<br>A quién va dirigida la orden.<br>Ubicación de las fotocopadoras.<br>Quién debe firmar la orden.<br>Cantidad de fotocopias permitidas, así como especificaciones que debe contener.<br>Horario establecido. |             |

ADALBERTO SALDAÑA

| Tiempo | Actividad   | Responsable |
|--------|---|-------------|
|        | <p>2. Apoyo Secretarial de la Oficialía Mayor.</p> <p>2.1 Obtener del Oficial Mayor el apoyo del servicio de Pull Secretarial.</p> <p>2.1.1 Número de áreas asignadas.</p> <p>Horario.</p> <p>Calidad Profesional.</p> <p>2.1.2 Número de las máquinas de escribir asignadas.</p> <p>Condiciones de las máquinas.</p> <p>2.2 Establecer por parte de esta Unidad.</p> <p>2.2.1 Las fechas en las que se va a solicitar el apoyo secretarial.</p> <p>2.2.2 Para qué trabajos se va a requerir el apoyo.</p> <p>2.2.3 Lugar en donde se va a brindar el apoyo.</p> <p>3. Procedimiento para la evaluación de la información recabada, en la etapa de levantamiento de la Información del PPP inmediato (tanto para el Cuestionario como para el Formulario).</p> <p>3.1 Elaborar los parámetros de comparación o de validación, como son:</p> <p>3.1.1 Que esté completa la información (que se hayan llenado todos los datos).</p> <p>3.1.2 Que hayan sido llenado de acuerdo a las instrucciones establecidas.</p> <p>3.1.3 Que se hayan considerado los criterios establecidos.</p> <p>3.1.4 Que hayan respetado los espacios en blanco que deben ser cubiertos por esta U.T.P.P.P. o bien por la Unidad de Administración.</p> <p>3.2 Comparar la Información de recabado contra los parámetros establecidos para:</p> <p>3.2.1 Señalar errores y deficiencias.</p> <p>3.2.2 Darlas a conocer a los Coordinadores, para que expliquen las causas del error o deficiencia.</p> |             |

| Tiempo | Actividad   | Responsable |
|--------|---|-------------|
|        | <p>3.3 Plantear medidas correctivas.</p> <p>3.3.1 El Comité Revisor deberá plantear soluciones al Coordinador a fin de que efectúe las correcciones.</p> <p>3.4 Tener el cuidado de revisar si se han hecho las correcciones propuestas.</p> <p>3.4.1 El coordinador del área deberá llevar un control de las correcciones propuestas y revisar en períodos preestablecidos si se han llevado a cabo las correcciones y en caso negativo, conocer las causas.</p> <p>4. Establecimiento del procedimiento para el procesamiento y la actualización del PPP en la etapa de negociaciones internas.</p> <p>4.1 Fase.—Captación inicial.</p> <p>4.1.1 Se recabará la información programática presupuestal de las dependencias mediante el formulario, sin costear los insumos requeridos.</p> <p>4.1.2 Esta información captada servirá para que la Unidad de Administración costee los insumos ahí señalados, lo cual se realizará según las siguientes alternativas.</p> <p>a) El costeo se hará directamente en los formularios (si Administración no utiliza el servicio de la computadora).</p> <p>b) Obtendremos el costo de los programas mediante un listado de Informática, el cual contendrá la siguiente información: Costo de los programas y subprogramas por dependencia desglosado en Recursos Humanos, Materiales * Insumos directos; además la parte que le corresponde a la Dirección del costo del "Programa Global" (ver hoja anexa).<br/>Listado de Recursos Humanos por programa y/o subprograma, incluyendo personal existente, vacantes y petición de nuevas plazas.<br/>Por lo que respecta al personal existen-</p> |             |



| Tiempo | Actividad  | Responsable |
|--------|--|-------------|
|        | <p>te, deberán especificarse los aumentos propuestos para el próximo ejercicio afectando el costo de los programas respectivos.</p> <p>* Insumos Directos: Gastos de representación y viajes; renta de equipo de la dependencia y otros de fácil identificación y relevancia.</p> <p>4.2 Fase.—Negociaciones Internas.<br/>Con el Listado de Informática se hará un documento para fines de negociación con los niveles superiores de la Institución. Dicho documento contendrá los siguientes puntos:</p> <p>4.2.1 Los programas y subprogramas de la dependencia su costo respectivo y su composición en recursos humanos, materiales y otros insumos directos (Costo y porcentaje).</p> <p>4.2.2 La parte del costo del Programa Global asignado a la Dependencia y el prorrateo entre los programas, bajo el rubro de "Insumos indirectos".</p> <p>4.2.3 Las metas de cada uno de los programas, su calendarización y su costo.</p> <p>4.2.4 La carátula del formulario que indica la cualificación de los programas y subprogramas.</p> <p>4.2.5 La parte de Recursos Humanos que corresponde a nuevas plazas y aumentos propuestos, y la justificación de estas demandas adicionales.</p> <p>* 4.2.6 Una descripción de la forma en que los programas se verían afectados por una reducción o ampliación presupuestal (cantidad y calidad de metas; reducción de programas, etc.)</p> <p>4.2.7 El porcentaje que guardan los programas con respecto a la Dependencia, Area e Institución.</p> <p>4.2.8 Otros datos de importancia para la justificación de los programas. Esta fase de negociaciones internas comprende las siguientes etapas:</p> |             |

| Tiempo | Actividad   | Responsable |
|--------|---|-------------|
|        | <p>4.3 Presentación del documento anterior a las dependencias de la Institución con el fin de que conozcan el costo que implicará llevar a cabo sus programas (agregando el punto 4.2.6). Esta etapa puede ocasionar cambios en los insumos para lo cual se ha preparado un * formato para captarlos y posteriormente enviarlo a la Unidad de Organización e Informática para su codificación y emisión de un nuevo listado.</p> <p>* Será agregado al documento por las dependencias.</p> <p>4.4 Este documento una vez aceptado por las dependencias se presentará ante los Titulares de área respectivos y el Oficial Mayor, con el fin de que hagan los ajustes que consideren necesarios. Estos ajustes se plasmarán en un formato que contengan los siguiente datos:</p> <p>4.4.1 Reducción o ampliación presupuestal.</p> <p>4.4.2 Justificación de lo anterior.</p> <p>4.4.3 Proposición de nuevos programas o supresión de algunos existentes.</p> <p>4.4.4 Evaluación acerca de las metas presentadas.</p> <p>4.5 Se presentará a las Dependencias, el documento de información inicial ajustado, acompañado por el formato que se indica en el punto 2 (ajustes de las áreas). Estos documentos auxiliarán a los titulares de las Dependencias para hacer sus ajustes finales en sus programas cuando el caso lo amerite. Los ajustes anteriores se anotarán en el "Formato de Ajuste" el cual se enviará a la Unidad de Organización e Informática" para su codificación y emisión de nuevos listados.</p> <p>4.6 Con base al listado anterior, se presentará a los titulares de la Institución y de las áreas la información programá-</p> |             |

| Tiempo | Actividad  | Responsable |
|--------|--|-------------|
|        | <p>tica-presupuestal de las Dependencias, incluyendo otros datos que se consideren apropiados para respaldar las demandas que se presentan.</p> <p>4.7 En caso de haber ajustes de los niveles superiores, se regresará a las Dependencias para hacerlo de su conocimiento y para en su caso hagan las modificaciones pertinentes en los elementos que componen sus programas (metas, aumentos propuestos, nuevas plazas, etc.)</p> <p>4.8 Por último, se llenará el "Formato de ajuste" para enviarlo a la U.O.I. para su codificación, procesamiento y emisión del nuevo listado.</p> <p>4.9 Con el listado anterior se elaborará la presentación para Hacienda.</p> <p><b>Resumen:</b><br/> <b>Formatos Utilizados</b><br/> <b>Formulario</b></p> <p>Captación inicial de datos programáticos-presupuestales sin incluir costos.</p> <p>Listados de Informática.<br/> Para la captación inicial y ajustes en las etapas de negociación interna.</p> <p>Documento de Presentación.<br/> Direcciones.</p> <p>Con base al listado de Informática se elaborará este documento.</p> <p>"Formato de Ajustes"</p> <p>Se utilizará para captar los ajustes de los niveles superiores titulares de dependencias, áreas e institución y mandarlo a Informática para su procesamiento.</p> <p>5. Procesamiento de la Información contenida en el Cuestionario Programático-Presupuestal inmediato.</p> |             |

| Tiempo | Actividad   | Responsable |
|--------|---|-------------|
|        | <p>5.1 Una vez contestados los cuestionarios por el Titular de la Dependencia o personal directivo de la Dependencia, los analistas de la U.T.P.P.P. procederán al procesamiento de la Información en ellos contenidos previéndose los siguientes pasos:</p> <p>5.1.1 Revisión y análisis de la Información recabada en los cuestionarios.</p> <p>5.1.2 Evaluar la calidad de la Información en función o procedimiento de evaluación del punto No. 3.</p> <p>5.1.3 Diseño de los formatos de procesamiento de la información de los cuestionarios.</p> <p>5.1.4 Selección de la Información más relevante para su vaciado a formatos.</p> <p>5.1.5 Cruzamiento de la Información cuantitativa del formulario con la cualitativa del cuestionario para hacer una mejor evaluación de cada una de las dependencias de la Institución.</p> <p>5.1.6 Obtención de un panorama general de la Institución Pública en base a la información recaba en los formatos.</p> |             |