

resumen

El documento analiza el gasto público en dos momentos o períodos del gobierno en México, el sexenio 2000-2006 y 2007 al primer semestre del 2011, contrastando los usos de los recursos del sector público, de acuerdo con su clasificación básica. Se revisa la evolución del gasto público, así como su distribución, incluyendo las aportaciones y participaciones a entidades federativas, Distrito Federal y municipios, así como las reasignaciones resultantes de las disponibilidades presupuestarias originadas por el subejercicio en las distintas dependencias. En el sexenio 2000-2006 los ingresos petroleros permitieron un crecimiento en el gasto público. El subejercicio presupuestario persiste en los dos gobiernos analizados, incumpliendo metas establecidas.

**Palabras clave:** Presupuesto de egresos, gasto público, gasto programado, aportaciones, subejercicio presupuestario.

abstract

This paper analyzes public expenditure in two periods of the Mexican administration – 2000 to 2006 and 2007 to the first term of 2011 - by contrasting the uses of resources in the public sector based on their basic classification. The development of public expenditure and its distribution is examined, including the contributions and share to federal bodies, the federal district and municipalities as well as resulting reallocations arising from budgetary availabilities coming from underspending in diverse bodies. In the 2000-2006 period, oil revenues led to an increase in public expenditure. Budgetary underspending remains constant in both administrations analyzed, thus not meeting established goals.

**Key words:** expenditure budget, public expenditure, programmed expenditure, contributions, budgetary underspending.

resumo

O documento analisa o gasto público em dois momentos ou períodos de governo no México, o sexênio 2000-2006 e 2007 até o primeiro semestre de 2011, contrastando os usos dos recursos do setor público, de acordo com a sua classificação básica. Revisa-se a evolução da despesa pública, assim como sua distribuição, incluindo as contribuições e participações à entidades federativas, Distrito Federal e os Municípios, assim como a reafecção resultantes das disponibilidades orçamentais originadas pela subutilização nas distintas dependências. O sexênio 2000-2006 das receitas petrolíferas permitiu um crescimento da despesa pública. A subutilização orçamentária persiste nos dois governos analisados, descumprindo metas estabelecidas.

**Palavras-chave:** Despesas do orçamento, despesa pública, despesas programadas, contribuições, subutilização orçamento.

# Análisis del ejercicio federal presupuestal del 2000 comparado vs. el que se lleva ejercido hasta el primer semestre del 2011.

JORGE MARTÍN CORDERO TORRES<sup>21</sup>

## Introducción

Dentro de la inversión nacional, la del sector público desempeña un papel muy importante, por su acción directa en la estructura económica de un país.

En estas líneas solo nos referimos a los egresos, dejando a un lado el análisis de los ingresos, enunciada como política fiscal. El presente ensayo trata de analizar el comportamiento del gasto público federal en los periodos de gobierno 2000-2006 y 2007-2011. En el primer periodo fue presidente de la república Vicente Fox Quezada y en el segundo Felipe Calderón Hinojosa, quien termina su mandato en el año 2012.

El documento se compone de dos apartados, el primero, que analiza el ejercicio del gasto público en el sexenio 2000-2006 de Vicente Fox, iniciando con un apartado a manera de marco conceptual, se continúa con una revisión de la evolución del gasto, el gasto programado y ejercido, las cifras del gasto programable, continuando con un apartado con referencia a las aportaciones y participaciones federales a entidades federativas, el Distrito Federal y municipios; para concluir se revisa el subejercicio presupuestario y la incidencia de los ingresos petroleros en el gasto público. El segundo apartado analiza lo que va del sexenio del presidente Felipe Calderón, 2007-2011, al segundo semestre del año 2011, replicando los mismos temas analizados en el sexenio

Recibido: agosto de 2013 / Aprobado: octubre de 2013

Martín Cordero, Jorge. 2013. "Análisis del ejercicio federal presupuestal del 2000 comparado vs. el que se lleva ejercido hasta el primer semestre del 2011". *Administración & Desarrollo* 41 (57): 31-43.

21 Profesor investigador de tiempo completo del área académica de Administración Pública y miembro del Instituto de Estudios Constitucionales y Administrativos de la Universidad del Istmo Campus Ixtotec, en el Estado de Oaxaca, México.

anterior. Posteriormente se ofrecen un conjunto de conclusiones y comentarios.

## I. El presupuesto

### Concepto

El presupuesto lo define Meyer (1986, 21) como un conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa. Para Cristóbal del Río (2009, 1-7), el presupuesto es la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados por obtener de un organismo, en un periodo determinado. Por otro lado, Bartizal (1950, citado en Morales 2000, 3) establece que el presupuesto es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones, basado en una eficiencia razonable. Aunque el alcance de una eficiencia razonable es indeterminado y depende de la interpretación de la política directiva, debe precisarse que un proyecto no debe confundirse con un presupuesto, en tanto no provea la corrección de ciertas situaciones para obtener el ahorro de desperdicios y costos excesivos.

De manera semejante, tenemos definiciones de presupuesto utilizadas en las administraciones públicas como son las siguientes:

Laufenburger (1951, 17) establece que el presupuesto es un acto de previsión de gastos y de ingresos de una colectividad para un periodo determinado, sancionado por el poder legislativo. Por su parte, Roberto Anguiano (1968, 17), citando a Colm, dice que: el presupuesto constituye el centro nervioso de la economía pública. Finalmente, para Rautenstrauch (1955, 11), el presupuesto es el cálculo y balance de los gastos e ingresos del Estado y otras corporaciones públicas, que debe contener la expresión detallada de dichos gastos y de los ingresos previstos para cubrirlos durante un periodo determinado, generalmente un año.

La literatura venezolana nos proporciona una definición de presupuesto público: constituye una herramienta que le permite a la entidad pública cumplir con la producción de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades de la población, de conformidad con el rol asignado al Estado en la economía (Paredes 2011, 37).

El presupuesto se refiere a la estimación financiera anual de los egresos e ingresos necesarios para cumplir con los objetivos y metas de programas del sector público.

Otro marco de referencia es la presupuestación plurianual, técnica impulsada por organismos como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y la organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE); el presupuesto plurianual se define como las estimaciones formales de recursos por obtener y ejercer para un ejercicio fiscal o más, adicionales al año del presupuesto por autorizar o autorizado (SHCP 2004, 30). Esta técnica la aplican algunos países como Australia, Canadá, Estados Unidos de América y Nueva Zelanda.

### El Presupuesto de Egresos de la Federación

El gobierno federal –a través del pago de impuestos y otras contribuciones que la sociedad aporta, de los ingresos del petróleo, de la venta de bienes y servicios de las empresas y organismos públicos, así como de financiamientos que contrata– obtiene los recursos necesarios para producir bienes y servicios que debe proporcionar a la sociedad, de acuerdo con el marco normativo vigente.

El gasto público es una erogación nacida de la voluntad estatal o por emanar de un órgano o institución de carácter estrictamente público (Ayala 2001, 142), permite que el gobierno federal proporcione servicios educativos y de salud, lleve a cabo la construcción de carreteras y viviendas, apoye el desarrollo del campo, la generación de electricidad, también realiza acciones para proteger la soberanía y seguridad nacional, procurar e impartir justicia, establecer leyes, transferir recursos a estados y municipios, mantener relaciones con otros estados-nación, entre otras. Por otra parte, Amieva-Huerta (2002, 185) lo define como todo pago no recuperable que efectúa cada nivel de gobierno, mediante el cual puede efectuarse o no una contraprestación. Que en general, el gasto público se utiliza como un instrumento para proveer de bienes y servicios públicos a la sociedad.

El Presupuesto de Egresos de la Federación es el documento jurídico, normativo y financiero que establece las erogaciones que realizará el Gobierno Federal en un año fiscal, entre el 1° de enero y el 31 de diciembre.

Las instituciones que integran el Gobierno Federal en México son: el Poder Legislativo de la Unión, el Poder Judicial de la Federación, el Poder Ejecutivo Federal y los Órganos Autónomos: Instituto Federal Electoral (IFE) y la Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH).

El gasto público (Ayala 2001, 146) se puede clasificar por el ejecutor del gasto (clasificación administrativa), de acuerdo con los bienes y servicios que se adquieren (clasificación económica), y en función del propósito a que se destina el gasto (clasificación funcional).

Por otro lado, una división del gasto público muy utilizada divide a este en gasto programable y no programable. El gasto programable son los gastos destinados al cumplimiento de las atribuciones de las instituciones, dependencias y entidades del Gobierno Federal, entre las que se considera a los Poderes de la Unión, Órganos Autónomos, Administración Pública Central sujetas a control presupuestario, así como los recursos que se transfieren a los estados y municipios condicionando su gasto a la consecución y cumplimiento de sus respectivos objetivos (aportaciones federales). El gasto no programable son los gastos que por su naturaleza no son factibles de identificar con un programa específico, tales como los intereses y gastos de la deuda, participaciones a entidades federativas y municipios, adeudos de ejercicios fiscales anteriores, recursos destinados al saneamiento financiero y los apoyos a ahorradores y deudores de la banca (Amieva-Huerta 2004, 163).

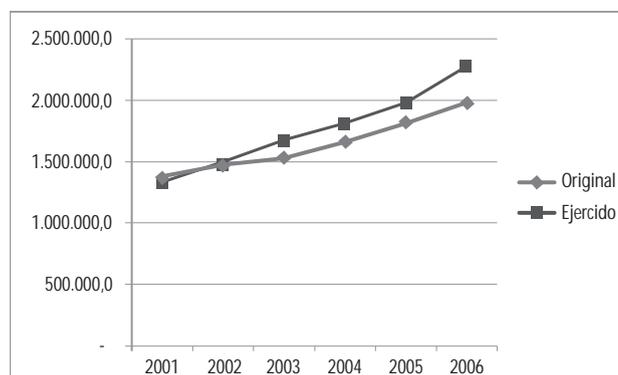
Una parte del gasto está vinculada a disposiciones jurídicas que establecen un compromiso delimitado, y otra a ordenamientos que establecen una obligación de gasto, sin fijar un monto definido.

## I.1 Análisis del ejercicio presupuestal 2001-2006

### I.1.1 Evolución del gasto público

Últimamente el gasto ha sido un componente importante de la política fiscal y macroeconómica. Se ha procurado una estrecha correspondencia entre el nivel del gasto público y la disponibilidad de recursos para su adecuado financiamiento.

**Gráfico 1.** Evolución del gasto público 2001-2006  
(en millones de pesos)



Fuente: Elaboración propia con datos de la SHCP, Presupuesto de Egresos de la Federación aprobado y Cuenta Pública de la Hacienda Pública Federal. 2001-2006.

En correspondencia con el comportamiento favorable de los ingresos federales, el gasto público ha mostrado un crecimiento constante desde 2001, entre ese año y 2006 se observa un incremento de casi 45% en términos nominales y un 71% en términos reales.

En términos reales, el gasto público muestra un comportamiento moderado entre 2001 y 2003, cuando los precios del petróleo se comportan constantes, pero a partir de 2004 cuando su incremento es mayor también el gasto público es mayor.

### I.1.2 Gasto público aprobado y ejercido

A partir del año 2002 el gasto ejercido siempre ha superado al gasto programado, de lo cual se desprende que, en términos reales, mientras el gasto aprobado aumentó 33,5% entre 2001 y 2005, el gasto ejercido, el que realmente ocurrió, lo hizo en 49%.

El comportamiento del gasto público federal contradice lo que suele decirse respecto a las políticas de contención del gasto.

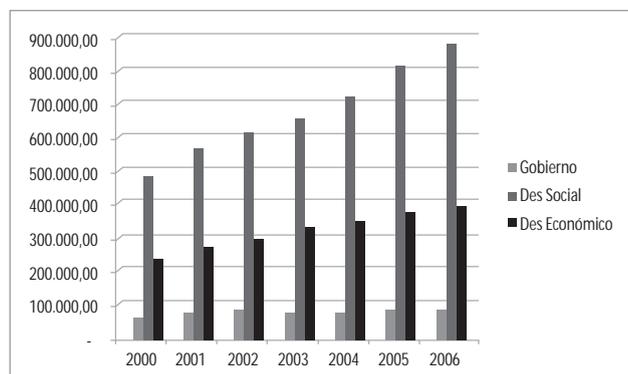
El crecimiento del gasto ejercido se explica por la parte del gasto programable, el cual se elevó en 58% en términos reales, pasando de 937.000 millones a 1.477.000.000.000 de pesos, en el mismo periodo (2001-2005). Entre 2001 y 2006 el incremento fue de un 78%.

El gasto programable ejercido en 2003 y 2005 ha sido mayor al gasto original, en un 12.2%, en cambio, el

gasto no programable ejercido superó en solo 1,5%, en promedio, en los mismos años.

### 1.1.3 Distribución del gasto

**Gráfico 2.** Del Poder Ejecutivo por Grupo Funcional (en millones de pesos)



En el gasto por grupo funcional, observamos que en el grupo de gobierno, que integra funciones de legislación, orden, seguridad y justicia, soberanía, gobernación, administración pública, relaciones exteriores, entre otras, se incrementó 18% entre los años 2000 y 2003. Entre 2002 y 2006 el incremento fue de 34%.

En el grupo de Desarrollo Social, que incluye funciones como la de educación, salud, seguridad social, urbanización, vivienda y desarrollo regional, asistencia social, agua potable y alcantarillado, el gasto se incrementó aproximadamente 36% entre

los años 2000 y 2003, dándose un incremento de 81% en el periodo. En el año 2001 la distribución del gasto social fue la siguiente: 17,7% a educación, 10% a salud, 9,4% a seguridad social y 6,1% a otros. La participación del gasto (Desarrollo Social) en el PIB se ha incrementado de 10,09% a 11,71% entre los años 2003 y 2006 (Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, 2006).

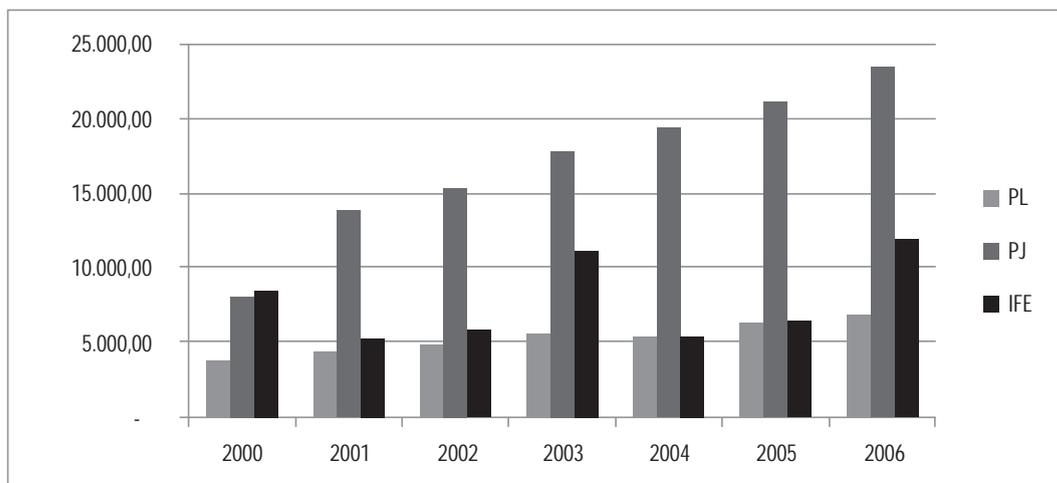
Por lo que respecta al grupo funcional de Desarrollo Económico, que integra funciones como energía, comunicaciones y transporte, desarrollo agropecuario y forestal, temas empresariales, laborales, ciencia y tecnología, entre otras, el incremento fue de 39% entre 2000 y 2003. Para el periodo 2000-2006 el incremento fue de 65% aproximadamente. Por ejemplo, en el año 2001 la distribución del gasto económico correspondió a energía con el 13,1% y a otras funciones productivas (desarrollo agropecuario, comunicaciones y transportes, y a otras actividades productivas) el 4,8% (Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, 2001).

En la función de Desarrollo Económico se ha dado lo contrario, su participación en el PIB ha sufrido un descenso de 5,50% en 2003 a 4,69% en el 2006 (CEFP, 2006).

Por otro lado, el gasto en la función gobierno ha tenido una reducción en la participación del PIB en el mismo periodo, de 2,43% para 2003 y de 1,52% para 2006.

El desarrollo social fue prioritario en este sexenio, dejando a un lado el desarrollo económico.

**Gráfico 3.** Ramos autónomos (en millones de pesos)



Los incrementos en los ramos autónomos (Poder Legislativo, Poder Judicial, IFE) que se presentan entre los años 2000, 2003 y 2006 se explican por el gasto que demandan los procesos electorales: las elecciones presidenciales del 2000 y 2006 y las elecciones intermedias del 2003.

En el ramo legislativo entre 2000 y 2003 se incrementó el gasto en 47%; para el periodo de 2000-2006 el incremento fue de 82%.

El incremento mayor en el gasto es para el ramo judicial, que durante los años 2000 y 2003 fue de 119% y para el periodo ascendió a 190% aproximadamente.

Las principales causas de estas variaciones fueron la creación de órganos jurisdiccionales y la compra de inmuebles destinados a la instalación de aquellos, así como la construcción de los palacios de justicia federal en distintas entidades federativas, entre otras (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2001).

Para el IFE también se dieron ciertos incrementos no tan sustanciales como los ramos anteriores, pero sí importantes; durante los periodos ya mencionados los incrementos fueron de 31% y 40%, respectivamente.

#### 1.1. 4 El gasto programable

El crecimiento del gasto programable ejercido se halla explicado por el aumento del gasto corriente; este consiste en la erogación que realiza el sector público y que no tiene como contrapartida la creación de un activo, sino que constituye un acto de consumo (Amieva-Huerta 2004, 173). Este pasó de 778.000 millones de pesos en 2001 a 1.345.000.000.000 de pesos de 2006, lo que significó un incremento del 53%. La tendencia del gasto público en esta administración fue al alza (gráfico 4).

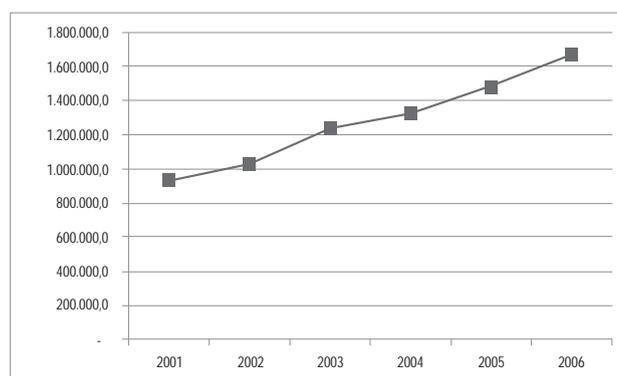
Un capítulo importante dentro del gasto corriente es el correspondiente a servicios personales: en los años 2001, 2002 y 2004 se ejerció menos de lo presupuestado. Al contrario, en los años 2003, 2005 y 2006 se incrementó el gasto en 23%, 36% y 48% con respecto al 2001.

Esta reducción fue consecuencia de las medidas de racionalidad aplicadas a las dependencias de la Administración Pública centralizada y entidades; en

otras palabras, se cancelaron y congelaron plazas, aunado al efecto del programa de retiro voluntario (SHCP, 2001).

El comportamiento del gasto programable se ha caracterizado además porque el gasto corriente constituye un porcentaje mayor de él (el 81% en el 2006), mientras el gasto de capital, que se define como el total de las asignaciones destinadas a la creación de bienes de capital y la conservación de los existentes (Amieva-Huerta 2004, 176), a pesar de haber aumentado también, se ha mantenido como la menor proporción del gasto (19%).

**Gráfico 4.** Gasto programable  
(en millones de pesos)



Fuente: Elaboración propia con datos de la SHCP, Presupuesto de Egresos de la Federación 2001-2006.

#### 1.1. 5 Aportaciones y participaciones federales para entidades federativas, Distrito Federal y municipios.

Las participaciones a entidades federativas son los recursos asignados a los estados y los municipios en los términos establecidos por la Ley de Coordinación Fiscal y los Convenios de Adhesión al Sistema de Coordinación Fiscal y de Colaboración Administrativa en Materia Fiscal Federal, los cuales pueden ejercer libremente los gobiernos locales.

El Ramo 33, Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios, surge de la integración de programas y recursos que anteriormente se ejercían a través de los ramos 12, 25 y 26. Actualmente se encuentra conformado por 7 fondos:

Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal (FAEB).

Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud (FASSA).

Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS), que se divide en dos: Fondo para la Infraestructura Social Estatal (FISE) y Fondo para la Infraestructura Social Municipal (FISM).

Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal (Fortamundf).

Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM), dividido en tres: Fondo para la Asistencia Social (DIF), Fondo para la Infraestructura Educativa Básica y Fondo para la Infraestructura Educativa Superior.

Fondo de Aportaciones para la Educación Tecnológica y de Adultos (FAETA), y

Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública de los Estados y del Distrito Federal (FASP).

Estos recursos son transferencias etiquetadas que solo pueden emplearse para los fines que señala la Ley de Coordinación Fiscal.

La distribución de los recursos federales a los estados y municipios se incrementó en 73% durante el sexenio (Ramo 33). Las Participaciones al Ramo 28 se incrementaron entre 2000 y 2003 en un 40% y en el periodo en un 80%. El total de recursos de estos ramos alcanzan los 582.000 millones de pesos para 2006, 252.000 millones de pesos más que el realizado en el 2000.

*1.1. 6 Subejercicio presupuestario.*

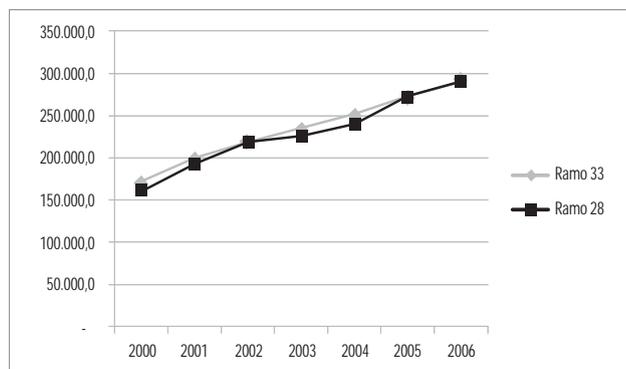
El concepto de subejercicio hace referencia a “las disponibilidades presupuestarias que resultan, con base en el calendario de presupuesto, sin cumplir las metas contenidas en los programas o sin contar con el compromiso formal de su ejecución” (artículo 2° fracc. LII, LFPRH). Para subsanarlo, las dependencias y entidades cuentan con 90 días naturales; de lo contrario, los recursos subejericidos se reasignan a diversos programas sociales y de inversión en infraestructura.

El subejercicio presupuestario en el periodo enero-junio 2006 fue de 9.003 millones de pesos, concentrados en las siguientes dependencias: Educación, Comunicaciones y Transportes, Defensa, Turismo, Seguridad Pública y PGR, de los cuales algunos montos fueron reasignados a programas de salud y educación.

*1.1. 7 Los ingresos petroleros y el gasto público.*

En el sexenio foxista existió una dependencia del gasto público hacia los ingresos petroleros. Hay una relación positiva entre los ingresos y el gasto observado en los años 2003, 2004 y 2005; en este año los recursos petroleros representaron casi el 40% de los ingresos del sector público (Fundar, 2006) y, por consiguiente, se asignaron ampliaciones presupuestarias. Así, existió una fuerte dependencia del gasto público hacia los ingresos petroleros.

**Gráfico 5.** Aportaciones y participaciones federales para entidades federativas y municipios



**Tabla 1. Resultados del ejercicio del gasto 2000-2003**

(Millones de pesos)												
Gasto Neto Total												
Concepto	2001		Variación		2002		Variación		2003		Variación	
	Presupuesto		Presupuesto Original		Presupuesto		Presupuesto Original		Presupuesto		Presupuesto Original	
	Original	Ejercido	Importe	%	Original	Ejercido	Importe	%	Original	Ejercido	Importe	%
Total	1,361,866.5	1,327,188.1	- 34,678.4	- 2.5	1,463,334.5	1,484,256.1	20,921.8	1.4	1,524,845.7	1,670,796.3	145,950.6	9.6
Gasto Programable	948,410.5	937,213.9	- 11,196.6	- 1.2	1,026,550.8	1,029,982.5	3,431.7	0.3	1,106,249.2	1,241,853.3	135,604.1	12.3
Gasto Corriente	782,766.1	778,193.6	- 4,572.5	- 0.6	879,001.0	874,308.0	- 4,693.0	- 0.5	955,613.9	1,039,316.0	83,702.1	8.8
Servicios personales	411,913.4	410,064.8	- 1,848.6	- 0.4	459,050.0	457,932.1	- 1,117.9	- 0.2	487,635.4	505,343.7	17,708.3	3.6
Programa de Separación Voluntaria										16,187.7		
Nómina de pensiones	110,781.2	109,403.3	- 1,377.9	- 1.2	126,206.0	124,756.7	- 1,449.3	- 1.1	141,106.5	142,622.0	1,515.5	1.1
Materiales y suministros	89,348.8	88,350.4	- 998.4	- 1.1	82,292.1	78,039.4	- 4,252.7	- 5.2	86,750.7	106,394.8	19,644.1	22.6
Servicios generales	53,820.8	50,903.0	- 2,917.8	- 5.4	59,803.2	60,335.7	532.5	0.9	60,892.3	69,802.9	8,910.6	14.6
Subsidios y transferencias	84,223.1	86,588.6	2,365.5	2.8	110,572.4	110,173.2	- 399.2	- 0.4	118,347.9	133,466.5	15,118.6	12.8
PIDIREGAS					15,452.3	18,265.7	2,813.4	18.2	17,513.2	19,631.2	2,118.0	12.1
Otros	32,678.8	32,883.5	204.7	0.6	17,428.7	1,141.4	- 16,287.3	- 93.5	43,313.9	45,867.2	2,553.3	5.9
Gasto de Capital	165,644.4	159,020.3	- 6,624.1	- 4.0	147,459.8	155,674.5	8,214.7	5.6	150,635.3	202,537.3	51,902.0	34.5
Inversión física directa	136,846.9	110,784.2	- 26,062.7	- 19.0	144,800.3	152,616.0	7,815.7	5.4	147,936.6	187,271.0	39,334.4	26.6
Obras públicas					68,386.3	72,659.2	4,272.9	6.2	67,725.6	78,517.7	10,792.1	15.9
Bienes muebles e inmuebles					9,965.4	9,992.0	26.6	0.3	8,323.7	10,588.2	2,264.5	27.2
Subsidios y transferencias					33,567.6	33,129.0	- 438.6	- 1.3	34,797.0	51,151.9	16,354.9	47.0
PIDIREGAS					15,452.3	18,265.7	2,813.4	18.2	20,454.0	22,193.1	1,739.1	8.5
Otros					17,428.7	18,570.1	1,141.4	6.5	16,636.3	24,820.1	8,183.8	49.2
Otros gastos de capital	28,797.5	48,236.1	19,438.6	67.5	2,749.5	3,058.0	309.0	11.2	2,698.7	15,266.3	12,567.6	465.7
Subsidios y transferencias					573.8	667.2	93.4	16.3	1,243.0	11,426.6	10,183.6	819.3
Otros					2,175.7	2,391.3	215.6	9.9	1,455.7	3,839.7	2,384.0	163.8
Gasto no programable	413,456.0	389,974.2	- 23,481.8	- 5.7	436,783.5	405,395.6	- 31,387.9	- 7.2	418,596.5	428,943.0	10,346.5	2.5
Intereses, comisiones y gastos	167,907.4	148,210.4	- 19,697.0	- 11.7	161,033.2	134,391.6	- 26,641.6	- 16.5	154,643.8	160,342.5	5,698.7	3.7
Programas de apoyo financiero	39,177.9	39,850.2	672.3	1.7	45,378.1	43,982.5	- 1,395.6	- 3.1	30,238.7	30,411.1	172.4	0.6
Participaciones a entidades Federe	194,084.7	196,931.2	2,846.5	1.5	219,192.9	214,909.8	- 4,283.1	- 2.0	226,676.8	225,227.8	- 1,449.0	- 0.6
ADEFAS	12,286.0	4,982.4	- 7,303.6	- 59.4	11,179.3	12,111.7	932.4	8.3	7,037.2	12,961.6	5,924.4	84.2
LIQUIDACIÓN BANRURAL					48,878.0	48,878.0						
Transferencia para servicios personales					15,681.0	15,681.0						
Transferencia para pago de pasivo					33,197.0	33,197.0						

Fuente: Elaboración propia con datos de la SHCP, Presupuesto de Egresos de la Federación aprobado y Cuenta Pública de la Hacienda Pública Federal 2000-2003.

**Tabla 2. Resultados del ejercicio del gasto 2004-2006**

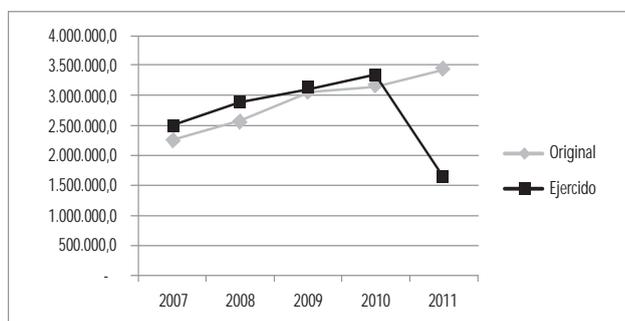
(Millones de pesos)												
Gasto Neto Total												
Concepto	2004		Variación		2005		Variación		2006		Variación	
	Presupuesto		Presupuesto Original		Presupuesto		Presupuesto Original		Presupuesto		Presupuesto Original	
	Original	Ejercido	Importe	%	Original	Ejercido	Importe	%	Original	Ejercido	Importe	%
Total	1,650,505.1	1,802,610.2	152,105.1	9.2	1,818,441.7	1,979,808.0	161,366.3	8.9	1,973,500.0	2,270,558.7	297,058.7	15.1
Gasto Programable	1,183,604.0	1,326,952.4	143,348.4	12.1	1,317,103.8	1,477,368.1	160,264.3	12.2	1,406,939.1	1,671,174.6	264,235.5	18.8
Gasto Corriente	1,029,751.3	1,073,695.0	43,943.7	4.3	1,127,746.4	1,197,944.3	70,197.9	6.2	1,194,534.3	1,345,873.8	151,339.5	12.7
Servicios personales	524,496.1	518,975.3	- 5,520.8	- 1.1	558,713.5	560,713.5	1,452.5	0.3	585,871.7	610,979.1	25,107.4	4.3
Conclusión de la Relación Laboral		7,373.1	- 7,373.1			3,798.4				11,870.0	11,870.0	
Nómina de pensiones	147,528.1	148,010.6	482.5	0.3	171,108.2	177,100.2	5,992.0	3.5	183,147.3	201,571.0	18,423.7	10.1
Materiales y suministros	91,784.9	100,593.1	8,808.2	9.6	73,889.2	110,944.3	37,055.1	50.1	73,738.5	129,644.3	55,905.8	75.8
Servicios generales	60,222.5	75,475.8	15,253.3	25.3	71,202.6	87,965.9	16,763.3	23.5	70,622.2	99,092.8	28,470.6	40.3
Subsidios y transferencias	136,927.1	152,440.3	15,513.2	11.3	164,656.6	170,717.1	6,060.5	3.7	179,175.7	192,381.3	13,205.6	7.4
PIDIREGAS	30,304.0	32,927.5	2,623.5	8.7	45,100.3	40,939.9	- 4,160.4	- 9.2	52,031.7	45,262.6	- 6,769.1	- 13.0
Otros	38,488.6	37,899.3	- 589.3	- 1.5	43,081.0	46,312.5	3,231.5	7.5	49,947.2	55,072.4	5,125.2	10.3
Gasto de Capital	153,852.7	253,257.4	99,404.7	64.6	189,357.4	279,423.8	90,066.4	47.6	212,404.8	325,300.8	112,896.0	53.2
Inversión física directa	152,670.0	220,004.4	67,334.4	44.1	186,951.1	246,251.3	59,300.2	31.7	210,672.3	285,884.9	75,212.6	35.7
Obras públicas	52,882.4	56,189.8	3,307.4	6.3	66,845.4	80,716.5	13,871.1	20.8	70,376.0	89,251.2	18,875.2	26.8
Bienes muebles e inmuebles	7,083.2	10,051.4	2,968.2	41.9	5,873.6	8,687.3	2,813.7	47.9	6,500.0	11,985.8	5,485.8	84.4
Subsidios y transferencias	32,501.4	73,047.0	40,545.6	124.8	51,862.9	82,565.9	30,703.0	59.2	60,828.3	107,815.9	46,987.6	77.2
PIDIREGAS	33,272.0	38,150.8	4,878.8	14.7	30,395.1	28,378.2	- 2,016.9	- 6.6	39,440.5	12,733.4	- 26,707.1	- 67.7
Mantenimiento	9,479.8	11,811.8	2,332.0	24.6	5,968.1	7,355.0	1,386.9	23.2	11,347.3	12,875.9	1,528.6	13.5
Otros	17,451.2	30,753.6	13,302.4	76.2	26,006.0	38,548.4	12,542.4	48.2	22,180.2	51,222.7	29,042.5	130.9
Otros gastos de capital	1,182.7	33,253.0	32,070.3	2,711.6	2,406.3	33,172.5	30,766.2		1,732.5	39,415.9	37,683.4	2,175.1
Subsidios y transferencias	123.5	896.4	772.9	625.8	379.1	1,504.0	1,124.9	296.7	432.4	5,192.2	4,759.8	1,100.8
Otros	1,059.2	32,356.6	31,297.4	2,954.8	2,027.2	31,668.5	29,641.3		1,300.1	34,223.7	32,923.6	2,532.4
Gasto no programable	466,901.1	475,657.8	8,756.7	1.9	501,337.9	502,439.9	1,102.0	0.2	566,560.9	599,384.1	32,823.2	5.8
Intereses, comisiones y gastos	175,878.1	161,893.9	- 13,984.2	- 8.0	189,842.5	182,730.4	- 7,112.1	- 3.7	224,793.4	211,464.9	- 13,328.5	- 5.9
Programas de apoyo financiero	38,030.2	44,935.3	6,905.1	18.2	31,773.8	27,455.1	- 4,318.7	- 13.6	36,972.8	38,600.1	1,627.3	4.4
Participaciones a entidades Federe	242,281.0	239,890.2	- 2,390.8	- 1.0	272,471.6	278,892.4	6,420.8	2.4	290,917.9	329,337.3	38,419.4	13.2
ADEFAS	10,711.8	28,938.4	18,226.6	170.2	7,250.0	13,362.0	6,112.0	84.3	13,876.8	19,981.8	6,105.0	44.0

Fuente: Elaboración propia con datos de la SHCP, Presupuesto de Egresos de la Federación aprobado y Cuenta Pública de la Hacienda Pública Federal.2004-2006.

I.II. Análisis del ejercicio presupuestal 2007-2011<sup>22</sup>.

I.II.1 Evolución del gasto público.

**Gráfico 6. Evolución del gasto público 2007-2011**  
(en millones de pesos)



Fuente: Elaboración propia con datos de la SHCP, Presupuesto de Egresos de la Federación aprobado y Cuenta Pública de la Hacienda Pública Federal 2007-2011.

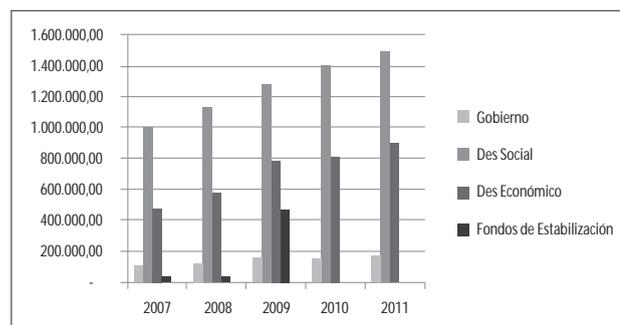
De 2007 a 2008 el presupuesto ha tenido un tendencia a crecer; de 2009 a 2010 su tendencia de crecimiento es moderada, con una variación de 2,3% con respecto al gasto programado para 2009.

I.II.2 Gasto público aprobado y ejercido

Continuando con la tendencia del sexenio anterior, el presupuesto ejercido ha superado al programado. El presupuesto programado se incrementó de 2007 a 2009 en un 35%, mientras que el incremento en el gasto ejercido en el mismo periodo fue de un 25%. En lo que va del sexenio, el incremento en el gasto ejercido fue de 33%. Por otro lado, en el primer semestre de 2011 se ha ejercido el 48,1% del presupuesto original.

I.II.3 Distribución del gasto

**Gráfico 7. Del Poder Ejecutivo por Grupo Funcional**  
(en millones de pesos)



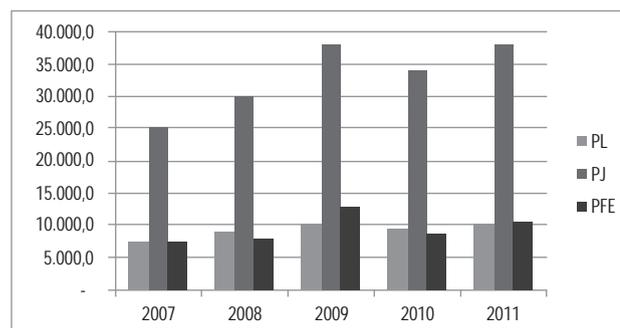
Fuente: Elaboración propia con datos de la SHCP, Presupuesto de Egresos de la Federación 2007-2011.

Durante 2007 el gasto programable en Desarrollo Social aumentó en comparación con 2006. Se destacan el crecimiento en las funciones de asistencia social, seguridad social, urbanización, vivienda y desarrollo regional y el programa de educación (SHCP, 2007).

Dentro de las erogaciones en funciones de Desarrollo Económico se destacan las actividades de comunicaciones y transportes, desarrollo agropecuario y forestal, turismo y ciencia y tecnología.

En la función de Gobierno, se atendió al programa de Seguridad Pública, con el cual se realizaron las acciones para prevenir el delito, combatir la delincuencia y administrar el sistema federal penitenciario.

**Gráfico 8. Ramos Autónomos**  
(en millones de pesos)



Fuente: Elaboración propia con datos de la SHCP, Presupuesto de Egresos de la Federación aprobado 2007-2011.

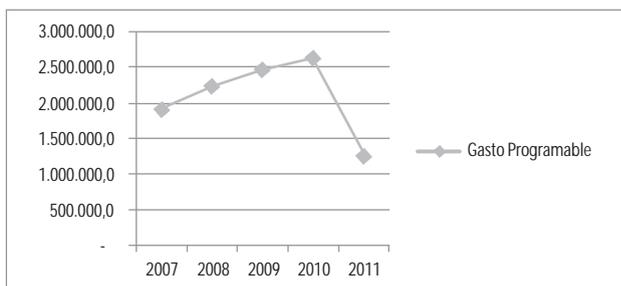
22 En este sexenio se realiza el análisis al primer semestre del 2011.

En el rubro de servicios personales, el aumento fue por los siguientes aspectos en los ramos autónomos: en el IFE, la contratación de plazas para apoyar las actividades del proceso electoral 2008-2009; en la CNDH, con el fin de establecer oficinas regionales, y en el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, para las salas regionales, así como la reconversión de plazas de honorarios a estructura en la Auditoría Superior de la Federación (ASF). Así también obtuvieron ampliaciones a sus presupuestos, que se orientaron al IFE y al poder legislativo.

De 2007 a 2011 el poder legislativo ha tenido un incremento de un 37% en el gasto, el poder judicial de un 50% y el IFE de un 41%. En el primer semestre del 2011 el gasto presupuestado para el PL y el PJ representa aproximadamente el 100% del gasto del año 2009.

#### I.II. 4 El gasto programable.

**Gráfico 9. Gasto programable**  
(En millones de pesos)



Fuente: Elaboración propia con datos de la SHCP, Presupuesto de Egresos de la Federación aprobado 2007-2011.

Como ya se ha mencionado, el gasto corriente influye en el crecimiento del gasto programable. El gasto corriente paso de 1.503.000.000.000 de pesos en 2007 a 1.972.000.000.000 de pesos para 2010, lo que significa un incremento del %.

En el rubro de servicios personales se ha reflejado un incremento en el gasto en el periodo en estudio de un 20%. Asimismo, el rubro de pensiones sufrió un incremento de 48% en el periodo 2007-2010.

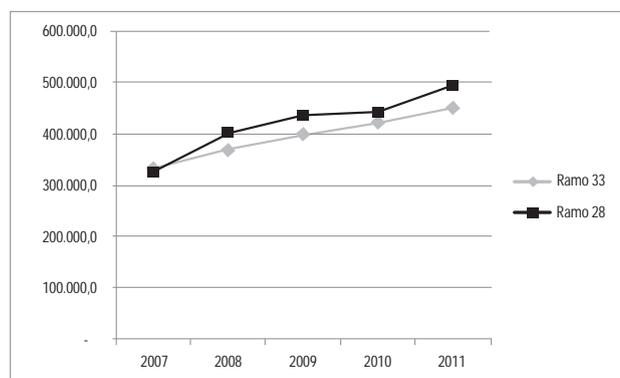
El gasto programable muestra en su composición un porcentaje de 79 y 21 en el gasto corriente y en el gasto de capital, respectivamente (2007).

Para el 2009 el incremento en el gasto programable se debe al pago de pensiones, la liquidación de Luz

y fuerza del Centro y al aumento de la inversión en infraestructura de Pemex, además de erogaciones en Desarrollo Social.

#### I.II.5 Aportaciones y participaciones federales para entidades federativas y Municipios.

**Gráfico 10. Aportaciones y participaciones federales para entidades federativas y municipios**  
(en millones de pesos)



Fuente: Elaboración propia con datos de la SHCP, Presupuesto de Egresos de la Federación aprobado 2007-2011.

La disminución de los ingresos tributarios y petroleros repercutió en las transferencias a entidades y municipios a través de las Aportaciones y Participaciones federales en el 2009. Sin embargo, se observa un incremento del 36% en lo que va del sexenio en el ramo 33 y de 52% en el ramo 28.

#### I.II.6 Subejercicios presupuestarios.

En 2008, a nivel institucional los Ramos Autónomos, los Ramos Generales y las Entidades de Control Directo obtuvieron un ejercicio superior al programado; sin embargo, el conjunto de los ramos administrativos se encontraba rezagado en 4,6%. En el segundo trimestre del año en mención, se reportó un subejercicio por 13.549,6 mdp, de los cuales al mes de septiembre no se subsanaron 2.854,0 md, provenientes de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (Sagarpa) (2.795,4 mdp); Secretaría de Educación Pública (SEP) (2.795,4 mdp); Secretaría del Medioambiente y Recursos Naturales (Semarnat) (1.005,6 mdp) y Gobernación (374,7 mdp), entre otros, los cuales fueron reasignados de la siguiente manera: 1.000 mdp para financiamiento a la vivienda “esta es

tu casa”, a cargo de la Comisión Nacional de Vivienda; 650 mdp al IFE; 577,4 mdp para el subsidio a la leche de Liconsa; 170 mdp para el Programa Especial de Seguridad Alimentaria (PESA) y 456,6 mdp a la SEP para diversos programas. En el tercer trimestre también se reportó un subejercicio por 3.249,4 mdp; en el cuarto trimestre (julio-septiembre) el subejercicio se concentra en las siguientes dependencias: Sagarpa, SEP, Semarnat, Gobernación, Relaciones Exteriores, Turismo y Marina. En los tres trimestres el subejercicio ha sido recurrente en la SEP (notacefp/071/2008).

Para subsanar la disponibilidad presupuestaria, las dependencias y entidades cuentan con 90 días naturales; de lo contrario, los recursos subejercidos se reasignan a programas sociales y de inversión en infraestructura (artículo 23, último párrafo y 34 fracc. III LFPRH).

Por otro lado, en el primer trimestre del 2009, los subejercicios de la Administración Pública Centralizada ascendieron a 7.543.2 mdp, y se concentraron básicamente en tres dependencias: SCT, Semarnat y SHCP.

Para fines de 2009, Gobernación, Comunicaciones y Transportes, Salud, PGR y Seguridad Pública acumularon un subejercicio de 27.600 millones de pesos.

El subejercicio de los ramos administrativos durante el periodo enero-septiembre 2010 fue de 1.734,9

mdp, concentrado en las siguientes dependencias: Sagarpa, Comunicaciones y Transportes, Educación Pública, Medio Ambiente, PGR, Desarrollo Social y Seguridad Pública.

En la función Desarrollo social, para el primer trimestre de 2010, el programa de combate a la pobreza tenía programado ejercer 52.622,9 mdp, de los cuales solo se ejecutaron 49.533,5 mdp. De los recursos destinados a los 57 programas que lo componen, 47 presentaron subejercicio (notacefp/018/2010).

Para el primer trimestre de 2011, los ramos administrativos Sagarpa y Medio Ambiente no presentan subejercicios presupuestales (notacefp/019/2011).

El subejercicio se da por un incumplimiento de los objetivos y metas anuales en los presupuestos de las diversas dependencias y entidades.

### 1.11.7 Ingresos petroleros y el gasto público

En este sexenio, en comparación con el anterior, se ha empeñado en sustituir la dependencia de los ingresos petroleros en las finanzas públicas. Mientras en 2006 de cada peso que ingresó, 38 centavos provinieron del petróleo, para 2011 se estimó en 33 centavos. De 2006 al 2010 hubo una variación de -128.800 millones de pesos en dichos ingresos.

**Tabla 3. Resultados del ejercicio del gasto 2007-2009**

(Millones de pesos)													
Gasto Neto Total													
Concepto	2007		Variación		2008		Variación		2009		Variación		
	Presupuesto		Presupuesto Original		Presupuesto		Presupuesto Original		Presupuesto		Presupuesto Original		
	Original	Ejercido	Importe	%	Original	Ejercido	Importe	%	Original	Ejercido	Importe	%	
Total	2,260,412.5	2,498,977.8	238,565.3	10.6	2,569,45.2	2,894,806.5	325,356.3	12.7	3,045,478.6	3,114,065.4	68,586.8	2.3	
Gasto Programable	1,661,021.4	1,911,320.8	250,299.4	15.1	1,899,925.0	2,229,154.5	329,229.5	17.3	2,320,352.4	2,459,609.7	139,257.3	6.0	
Gasto Corriente	1,374,951.9	1,503,489.6	128,537.7	9.3	1,508,979.2	1,694,023.8	185,044.6	12.3	1,728,489.5	1,845,978.0	117,488.5	6.8	
Servicios personales	652,060.3	655,114.1	3,053.8	0.5	705,643.3	712,135.0	6,491.7	0.9	784,608.0	785,734.5	1,126.5	0.1	
Conclusión de la Relación Laboral	5.4	1,467.9	1,462.5										
Nómina de pensiones	212,747.0	232,069.1	19,322.1	9.1	226,579.0	254,207.0	27,628.0	12.2	251,825.3	289,124.5	37,299.2	14.8	
Materiales y suministros	84,211.7	125,937.0	41,725.3	49.5									
Servicios generales	81,116.6	136,049.7	54,933.1	67.7									
Subsidios y transferencias	226,334.8	229,869.5	3,534.7	1.6	218,472.4	235,315.7	16,843.3	7.7	267,335.7	273,055.4	5,719.7	2.1	
PIDIREGAS	66,144.6	56,375.4	-9,769.2	-14.8									
Otros	52,331.5	66,606.9	14,275.4	27.3	358,284.5	492,366.2	134,081.7	37.4	424,720.5	518,063.6	93,343.1	22.0	
Gasto de Capital	286,069.5	407,831.2	121,761.7	42.6	390,945.8	535,130.7	144,184.9	36.9	591,862.9	613,631.8	21,768.9	3.7	
Inversión física directa	249,809.5	340,002.6	90,193.1	36.1	248,821.0	368,414.3	119,593.3	48.1	471,256.8	472,170.6	913.8	0.2	
Obras públicas	77,784.0	97,396.4	19,612.4	25.2									
Bienes muebles e inmuebles	5,729.1	12,419.3	6,690.2	116.8									
Subsidios y transferencias	42,643.5	86,252.6	43,609.1	102.3					63,019.1	82,406.0	19,386.9	30.8	
PIDIREGAS	63,760.0	31,124.0	-32,636.0	-51.2	208,784.1	167,452.5	-41,331.6	-19.8					
Fondos de estabilización					32,738.9	171,686.5							
Desastres naturales					450.0	8,351.5							
Mantenimiento	11,528.3	14,545.7	3,017.4	26.2									
Otros	48,364.6	98,264.6	49,900.0	103.2	6,848.0	20,923.8	14,075.8	205.5					
Otros gastos de capital	36,260.0	67,828.6	31,568.6	87.1									
Subsidios y transferencias	355.1	5,052.8	4,697.7		51,271.2	75,394.4	24,123.2	47.1					
Otros	35,904.9	62,775.8	26,870.9		90,853.6	91,322.0	468.4	0.5	57,587.0	59,055.2	1,468.2	2.5	
Gasto no programable	599,391.1	587,657.0	-11,734.1	-2.0	669,525.2	665,652.0	-3,873.2	-0.6	725,126.2	654,455.6	-70,670.6	-9.7	
Intereses, comisiones y gastos	235,935.7	210,943.0	-24,992.7	-10.6	235,096.9	197,070.0	-38,026.9	-16.2	289,944.1	262,812.5	-27,131.6	-9.4	
Programas de apoyo financiero	27,174.3	28,013.0	838.7	3.1	29,989.7	30,042.6	52.9	0.2					
Participaciones a entidades Federe	324,281.1	332,757.7	8,476.6	2.6	400,160.6	423,454.9	23,294.3	5.8	430,182.1	375,717.3	-54,464.8	-12.7	
ADEFAS	12,000.0	15,943.3	3,943.3	32.9	4,278.0	15,084.5	10,806.5	252.6	5,000.0	15,925.9	10,925.9	218.5	

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la SHCP, Presupuesto de Egresos de la Federación aprobado 2007-2009.

## Conclusiones

En el sexenio foxista, según se ha citado, persistió la dependencia de los ingresos petroleros (aumentaron en el periodo 2003-2005); esto permitió un crecimiento en el gasto público, superado el gasto programado por el gasto ejercido gracias a estos ingresos.

El incremento del gasto programable se explica por el incremento en el gasto corriente, el cual se refleja en el incremento en el rubro de servicios personales y en el pago de pensiones y por el otro lado, la disminución del gasto de capital, aunque el porcentaje aplicado a obras públicas se incrementó en este periodo (2000-2006).

A pesar del incremento del gasto en la función de desarrollo social, este continúa siendo insuficiente para mejorar las condiciones de vida de la mayoría de la población mexicana. Parece ser que el Gobierno se ha visto obligado a implementar una política asistencialista para suplir la incapacidad de crecimiento económico.

En referencia al subejercicio, ya que en los dos periodos de gobierno analizados se han dado, es necesario sancionar a aquellos servidores públicos que realizan acciones u omisiones que lo generan, porque incumplen con los objetivos y metas establecidos en los presupuestos de las dependencias y entidades.

Por último, en materia de gasto, falta la debida correspondencia entre las líneas de acción, combate a la pobreza e impulso al crecimiento económico; solo así se reducirán la delincuencia y el crimen organizado.

## Comentarios

Es evidente entonces que el problema es el ejercicio del presupuesto, el cual tiene origen en cada uno de los órganos que componen el sector público. Lo que los servidores públicos no entienden o llegan a confundir son los conceptos que se refieren al ahorro presupuestario y el de economía, provocando el subejercicio, es decir, el incumplimiento de objetivos y metas presupuestales, aunado al desfase entre los lineamientos y tareas establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo, ya que este documento permite coordinar la acción del Gobierno. Si existe este desfase, entonces no sabemos hacia dónde vamos, ya que el Plan Nacional de Desarrollo (PND) establece los objetivos que debe alcanzar la nación. Pienso

que los políticos están inmersos en lo que podrán obtener para el próximo periodo, y algunos quizá demandaran el correcto ejercicio del gasto público y el cumplimiento de los objetivos y metas anuales para alcanzar los que corresponden al sexenio.

### ***Herramientas para mejorar la gestión del presupuesto en el sector público.***

El Kaizen, el propio Imai (1989, 23) lo define como mejoramiento continuo. Por su parte, Suárez (2009, 63) lo define como una filosofía integral, de vida, de desarrollo personal, laboral, familiar, de comunidad que busca de manera incremental mejoras e innovaciones que impacten en todas las actividades que realizamos cotidianamente, en nuestros procesos operativos (de trabajo o personales) y como consecuencia de ello nos debe llevar a una espiral de mejora e innovación (a la persona y a la organización). Suárez propone el Kaizen-GP, en donde GP se refiere a la Gestión Pública. Esta propuesta se debe comprender como una aproximación gerencial adaptada a las peculiaridades del sector público, que tiene como finalidad el servir como un sistema de administración que facilite la posibilidad de proveer a los empleados públicos los medios (técnicas y herramientas) y las habilidades necesarios para que de manera sistemática reconozcan, encuentren y eliminen todas aquellas actividades que no agregan valor (Muda) a los servicios públicos, mejoren sus procesos de trabajo, tiempos de respuesta y la calidad del servicio otorgado (Suárez *et al.* 2013, 18). Entre los instrumentos utilizados en Kaizen se encuentran el Círculo de Deming y las cinco "S" de Kaizen. De los anteriores planteamientos se deduce que el Kaizen es una herramienta que puede servir como parte de la estrategia para impulsar el desarrollo del país, mejorar la calidad de los servicios, la eficacia de las instituciones y la utilidad del gasto. En este propósito, establecer mejores prácticas que permitan a las instituciones públicas transferir recursos de actividades de apoyo de la gestión a programas de impacto general, así como gastar menos en la administración del Gobierno e invertir más en programas que impulsen el desarrollo económico y social.

Por otro lado, la planificación estratégica institucional puede ser un instrumento de apoyo al proceso presupuestario (Armijo, 2009). Es muy útil como marco de referencia para la asignación de recursos del presupuesto a los objetivos y metas prioritarias de las organizaciones públicas. Con la planeación estratégica se vincularían los objetivos del PND con los objetivos de los programas del propio plan

y los objetivos estratégicos de las dependencias y los programas presupuestarios. Hoy día existe presión de la sociedad sobre los gobiernos demandando mayor cobertura de servicios públicos en un marco de contención del gasto y una actuación favorable al crecimiento económico.

Finalmente, México no lleva un presupuesto plurianual; conforme a las disposiciones jurídicas, se basa en un ciclo anual. Se puede agregar que el marco macroeconómico que guía la formulación de la Ley de Ingresos y el Presupuesto de Egresos tienen una perspectiva de mediano plazo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anguiano, Roberto. 1968. Las finanzas del sector público en México. México: UNAM.
- Amieva-Huerta, Juan. 2004. Finanzas públicas en México. México: Porrúa-INAP.
- \_\_\_\_\_. 2002. Temas selectos de finanzas públicas. México: Porrúa.
- Ayala Espino, José. 2001. Economía del sector público mexicano. México: UNAM-Esfinge.
- Armijo, Marianela. 2009. Planificación estratégica y presupuesto. Costa Rica: ILPES/CEPAL.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. México: DOF. [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/LFPRH.doc](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/LFPRH.doc).
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas. Evolución y Estadísticas de Gasto Público Federal en México, 1980-2006. Cámara de Diputados, H. Congreso de la Unión, 2006. Consultado el 18 de noviembre 2011. Disponible en <http://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/cefp0492006.pdf>.
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas. El Presupuesto de Egresos de la Federación de 2001. Cámara de Diputados H. Congreso de la Unión, 2001. Consultado el 18 de noviembre 2011. Disponible en <http://www.cefp.gob.mx/publicaciones/nota/2011/septiembre/notacefp0452011.pdf>.
- Centro de Estudios de las Finanzas Públicas. Notas Informativas. Disponible en <http://www.cefp.gob.mx/notas/notacefp.html>.
- Del Río, Cristóbal. 2009. El presupuesto. México: ECASA.
- Fundar. Ingresos petroleros y gasto público: la dependencia continúa. 2006. Consultado el 10 de noviembre 2011. Disponible en <http://www.fundar.org.mx>.
- Fundación Miguel Estrada Preciado. Paquete económico para el ejercicio fiscal 2011. Consultado el 11 de noviembre 2011. Disponible en [http://www.fundacionpreciado.org.mx/biencomun/bc191-192/F\\_Miguel\\_Estrada.pdf](http://www.fundacionpreciado.org.mx/biencomun/bc191-192/F_Miguel_Estrada.pdf).
- Imai, M. 1989. Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa. México: CECOSA.
- Laufenburger, Henry. 1951. Finanzas comparadas. México: FCE.
- Meyer, Jean. 1986. Gestión presupuestaria. Bilbao: Deusto S. A. Ediciones.
- Morales Felgueres, Carlos. 2000. Presupuesto y control en las empresas. México: ECAFSA.
- OCDE. 2011. Hacia una gestión pública más efectiva y dinámica en México, OECD Publishing. [Http://dx.doi.10.1787/9789264116252-es](http://dx.doi.10.1787/9789264116252-es)
- Pérez Fragoso, Lucía, y Rangel Granados, Rosalío. 2006. Las Finanzas Públicas del Sexenio, 2001-2006. México: Equidad de Género, ciudadanía, trabajo y familia, A.C.
- Paredes, Fabricio. 2011. El presupuesto público. Aspectos teóricos y prácticos. Venezuela: Universidad de los Andes.
- Rautenstrach y R. Villes. 1955. El presupuesto en el control de las empresas industriales. México: FCE.
- Secretaria Hacienda y Crédito Público. (2004). El presupuesto público plurianual, en: Boletín Contabilidad Gubernamental, octubre, año IX número 17, México: SHCP.
- Secretaria Hacienda y Crédito Público. Cuenta de la Hacienda Pública Federal 2001, 20002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009. Consultado el 30 de octubre 2011. Disponible en: <http://www.apartados.hacienda.gob.mx/contabilidad/index.html>
- Secretaria Hacienda y Crédito Público. Presupuesto de Egresos de la Federación 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011. Consultado el 30 de octubre 2011. Disponible en <http://www.apartados.hacienda.gob.mx/presupuesto/index.html>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Gasto programable del sector público presupuestario 2001. Consultado el 30 de octubre de 2011. Disponible en <http://www.shcp.gob.mx/POLITICAFINANCIERA/FINANZASPUBLICAS/EstadisticasOportunasFinanzasPublicas/Informacionmensual/Paginas/finanzaspublicas.aspx>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Gasto programable del sector público presupuestario 2002. Consultado el 30 de octubre de 2011. Disponible en <http://www.shcp.gob.mx/POLITICAFINANCIERA/FINANZASPUBLICAS/EstadisticasOportunasFinanzasPublicas/Informacionmensual/Paginas/finanzaspublicas.aspx>
- Suárez B., Manuel, y Alvarado, Karla. 2013. El kaizen-GP: un modelo gerencial para mejorar los procesos y los servicios públicos, en: Revista Sotavento M.B.A No.21. Colombia: Facultad de Administración de Empresas.
- Suárez Barraza, Manuel. 2009. El kaizen-GP: la aplicación y la sostenibilidad de la Mejora Continua de Procesos en la gestión pública. México: Editorial Miguel Ángel Porrúa.