



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

## MEJOR APROVECHAMIENTO DEL PRESUPUESTO DEPORTIVO APLICADO AL FUTBOL AMERICANO EN LA U.N.A.M.

XOAI

### Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
RAUL MORALES Y MONROY

Director del Seminario: C.P. Fernando Fernández de Córdova

MEXICO, D. F.

1979

9233

14.  
139  
s.p.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

MEJOR APROVECHAMIENTO DEL PRESUPUESTO DEPORTIVO  
APLICADO AL FUTBOL AMERICANO  
EN LA U.N.A.M.

INTRODUCCION.

I. ASPECTOS GENERALES

1.1. QUÉ ES EL FUTBOL AMERICANO

1.2. ESTRUCTURACIÓN

1.3. UN ENFOQUE ADMINISTRATIVO, PUBLICITARIO Y FINANCIERO

1.4. BENEFICIOS

II. ASPECTOS GENERALES EN EL CAMPO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

2.1. ASPECTOS GENERALES DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

2.1.1. FUNCIONES QUE DESARROLLA LA COMISIÓN REESTRUCTURADORA DE FUTBOL AMERICANO

2.2. INTEGRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES REPRESENTATIVAS

2.3. ASPECTOS GENERALES FINANCIEROS

III. GENERALIDADES BASICAS EN MATERIA DE ADMINISTRACION Y ADMINISTRACION FINANCIERA

3.1. TEORÍA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

4.4. ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LO AUTORIZADO Y LO REAL EJERCIDO

4.4.1. PRESENTACIÓN DE LAS GRÁFICAS ENTRE EL PRESUPUESTO AUTORIZADO Y EL PRESUPUESTO EJERCIDO

V. PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

5.1. ANTECEDENTES

5.2. TEORÍA

5.2.1. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

5.2.2. CONTENIDO DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

5.3. NATURALEZA DE LOS PROGRAMAS

5.4. MOTIVOS DE IMPLANTACIÓN EN LA U.N.A.M., VENTAJAS

5.5. METODOLOGÍA PARA APLICAR EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS AL SECTOR PÚBLICO FEDERAL

VI. RECURSOS HUMANOS, UNA VISIÓN GENERAL

6.1. TIPOS DE ACTUACIÓN

6.2. LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y SU PROGRAMA

6.3. LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

6.4. EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA ACTUAL COMISIÓN

6.4.1. ANÁLISIS DE PUESTOS

## VII. CONCLUSIONES

7.1. COMENTARIOS SOBRE GENERALIDADES ADMINISTRATIVAS

7.2. COMENTARIOS SOBRE GENERALIDADES FINANCIERAS

7.3. COMENTARIOS GENERALES

## EPILOGO

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

LA LABOR INVESTIGATIVA DE TODOS LOS FACTORES QUE INTERVIENEN DENTRO - DE ESTE DEPORTE Y QUE POR COMPLEJAS NO SALTAN A LA VISTA DE LOS ESPEC TADORES.

CONFORME SE FUÉ OBTENIENDO LA INFORMACIÓN NECESARIA, - EL CAMPO QUE SE PRESENTÓ A LA VISTA DEL ESTUDIANTE, FUÉ INMENSO Y LLE NO DE INTERÉS, PRESENTANDO UN PANORAMA TAN AMPLIO DENTRO DE LA ACTUA- CIÓN HUMANA, QUE TUVO QUE SER REDUCIDO A UNA PEQUEÑA PARTE QUE FUÉ LA FINANCIERA Y LA ADMINISTRATIVA, MOTIVO DE ESTA INVESTIGACIÓN.

CABE ACLARAR, QUE EN NINGÚN MOMENTO SE PLANTEA UN ES- QUEMA EXACTO A SEGUIR DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA EN LA IN- VESTIGACIÓN REALIZADA, SIN EMBARGO, EN EL LECTOR DE ESTE SEMINARIO, - DESPERTARÁ UN SINNÚMERO DE INTERROGANTES QUE DARÁN OPORTUNIDAD A QUE LOS QUE SE ESPECIALIZAN Y SE DEDICAN A TRABAJAR DENTRO DEL CAMPO DE-- PORTIVO, SE PLANTEEN Y PUEDAN DE ESTA FORMA TENER UNA ACTUACIÓN MÁS CIENTÍFICA Y MÁS INTEGRAL EN LOS MOMENTOS DE DECISIÓN.

COMO PARTICIPANTE ACTIVO DENTRO DE ESTE NOTABLE Depor- TE, ES MI DESEO APORTAR ELEMENTOS DE INFORMACIÓN EN UNA FORMA ORDENA- DA A TODOS AQUELLOS UNIVERSITARIOS QUE TIENEN EN SUS MANOS LA RESPON- SABILIDAD DE ORGANIZAR EL FUTBOL AMERICANO, PRÁCTICA DEPORTIVA Y TRA DICIONAL QUE DURANTE MÁS DE CINCUENTA AÑOS SE HA CONSIDERADO COMO AC- TIVIDAD AUTENTICAMENTE ESTUDIANTIL.

Aquí, como en toda actividad, INFLUYEN ASPECTOS IMPOSI- BLES DE CUANTIFICAR O PREEVER, PORQUE EL HOMBRE, SIENDO UN ENTE POLÍ- TICO, SE DEJA INFLUÍR POR LAS TENDENCIAS DEL MOMENTO EN QUE VIVE, SIEN DO ESTA UNA RESPUESTA LÓGICA AL ESTÍMULO DEL PRESENTE CAMBIANTE MINUTO A MINUTO. ES POR ESO, QUE ES IMPOSIBLE CUANTIFICAR Y FIJAR DIRECTRI- CES EXACTAS PARA MANEJAR UNA SITUACIÓN ESPECÍFICA, SIN EMBARGO, EL CO- NOCIMIENTO DE LA INFORMACIÓN EN TODOS SUS SENTIDOS Y MANIFESTACIONES, PUEDEN DAR LA PAUTA DE ACTUACIÓN DENTRO DEL CAMPO CIENTÍFICO. Toda -

ACTIVIDAD ADECUADAMENTE TRABAJADA EN ESTE SENTIDO, LLEVARÁ IMPLÍCITO - EL ÉXITO Y SOBRE TODO EL MARAVILLOSO DON DE LA EXPERIENCIA.

ENTENDIDO EL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN NO COMO UN REQUISITO ACADÉMICO MÁS A CUMPLIR, SINO COMO UNA CITA PREVIA A LO QUE SERÁ LA ACTIVIDAD PROFESIONAL, ATENDIENDO A LOS MÁS PUROS PRINCIPIOS QUE HAN DADO VIDA A LA UNIVERSIDAD A TRAVÉS DE SU COMUNIDAD Y A LA RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO QUE ÉSTA HA ADQUIRIDO CON LA SOCIEDAD Y LA PATRIA Y SATISFACIENDO LA INQUIETUD PERSONAL DE UN JUGADOR DE FUTBOL AMERICANO, SE PRESENTA ESTE SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA, DEDICADO A TODOS LOS UNIVERSITARIOS QUE ACTUALMENTE FORMAN UNA PARTE DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA Y A TODOS AQUELLOS QUE TIENEN CONTACTO CON ESTA DIFÍCIL DISCIPLINA DEPORTIVA.

EL SUSTENTANTE.

## TEMA I. ASPECTOS GENERALES

### 1.1 QUÉ ES EL FUTBOL AMERICANO

### 1.2 ESTRUCTURACIÓN

### 1.3 UN ENFOQUE ADMINISTRATIVO, PUBLICITARIO Y FINANCIERO

### 1.4 BENEFICIOS

## TEMA I.

### ASPECTOS GENERALES.

#### 1.1 QUÉ ES EL FUTBOL AMERICANO.

EL FUTBOL AMERICANO, ES UNA DISCIPLINA DEPORTIVA, QUE EXIGE CONSTANCIA, DEDICACIÓN Y EXCELENTES FACULTADES FÍSICAS Y MENTALES, EN MAYOR MEDIDA QUE OTROS DEPORTES.

DURANTE AÑOS SE LE HA CONSIDERADO COMO EL DEPORTE REPRESENTATIVO DE LAS GRANDES INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN MÉXICO, SIGUIENDO EL EJEMPLO DE LO QUE ES EN LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA, DADO QUE SOMOS SUS VECINOS MÁS CERCANOS, HEMOS IMPORTADO, ADOPTADO Y ADAPTADO EN GRAN MEDIDA MUCHAS DE LAS ACTIVIDADES Y ACONTECERES DE ESE PAÍS.

AHORA BIEN, POR SUS CARACTERÍSTICAS DE RUDEZA E INTELIGENCIA COMBINADAS EN IGUAL MEDIDA, ES UNO DE -- LOS DEPORTES MÁS COMPLETOS QUE OFRECEN ACTUALMENTE UN DESARROLLO INTEGRAL, FÍSICO Y MENTAL; EL SER NETAMENTE AMATEUR, ORIGINA QUE SEA UN DEPORTE AL QUE SE SIENTA UNA GRAN INCLINACIÓN ESPIRITUAL POR CUANTO A LA SEGURIDAD EMOCIONAL -- QUE REPRESENTA PARA SUS JUGADORES.

#### 1.2 ESTRUCTURACIÓN.

EL FUTBOL AMERICANO DENTRO DE LA U.N.A.M. -- ESTÁ CONSTITUIDO O FORMADO POR TRES ORGANIZACIONES, LAS -- CUALES SON REGIDAS O CONTROLADAS POR LA COMISIÓN REESTRUCTURADORA DE FUTBOL AMERICANO, ESTAS ORGANIZACIONES SON: -- AGUILAS REALES, CÓNDDORES Y GUERREROS AZTECAS.

CADA ORGANIZACIÓN CUENTA CON DIFERENTES -- EQUIPOS A NIVEL DE LIGA INTERMEDIA QUE SON SUS SEMILLEROS,

Y ÉSTOS A SU VEZ CUENTAN CON EQUIPOS EN CATEGORÍA JUVENIL.  
(GRÁFICA No. 1).

LA COMISIÓN REESTRUCTURADORA DE FUTBOL AMERICANO, ESTÁ CONSTITUÍDA POR UN PRESIDENTE, UN VICEPRESIDENTE, UN COORDINADOR ADMINISTRATIVO, UN ADMINISTRADOR (CONTADOR), TRES VOCALES EJECUTIVOS Y TRES AUXILIARES ADMINISTRATIVOS -- (UNO POR ORGANIZACIÓN). (GRÁFICA No. 2).

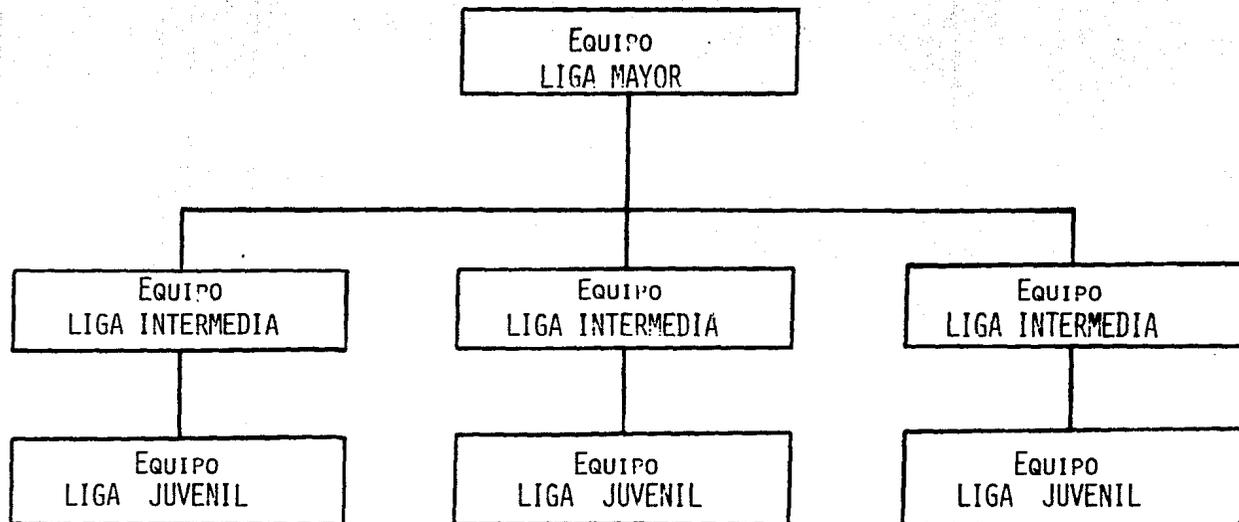
EXISTE UN ENTRENADOR EN JEFE (HEAD COACH) Y ASISTENTES DEL ENTRENADOR (ASSISTANT COACH), ÉSTOS VARIAN - EN NÚMERO DE ACUERDO A LAS INDICACIONES O SISTEMA DEL HEAD COACH, GENERALMENTE SON SIETE. (GRÁFICA No. 3).

ALGUNOS EQUIPOS TIENEN DOS COORDINADORES, - UNO A LA OFENSIVA Y OTRO A LA DEFENSIVA, MÁS LOS ASSISTANT COACH. (GRÁFICA No. 4).

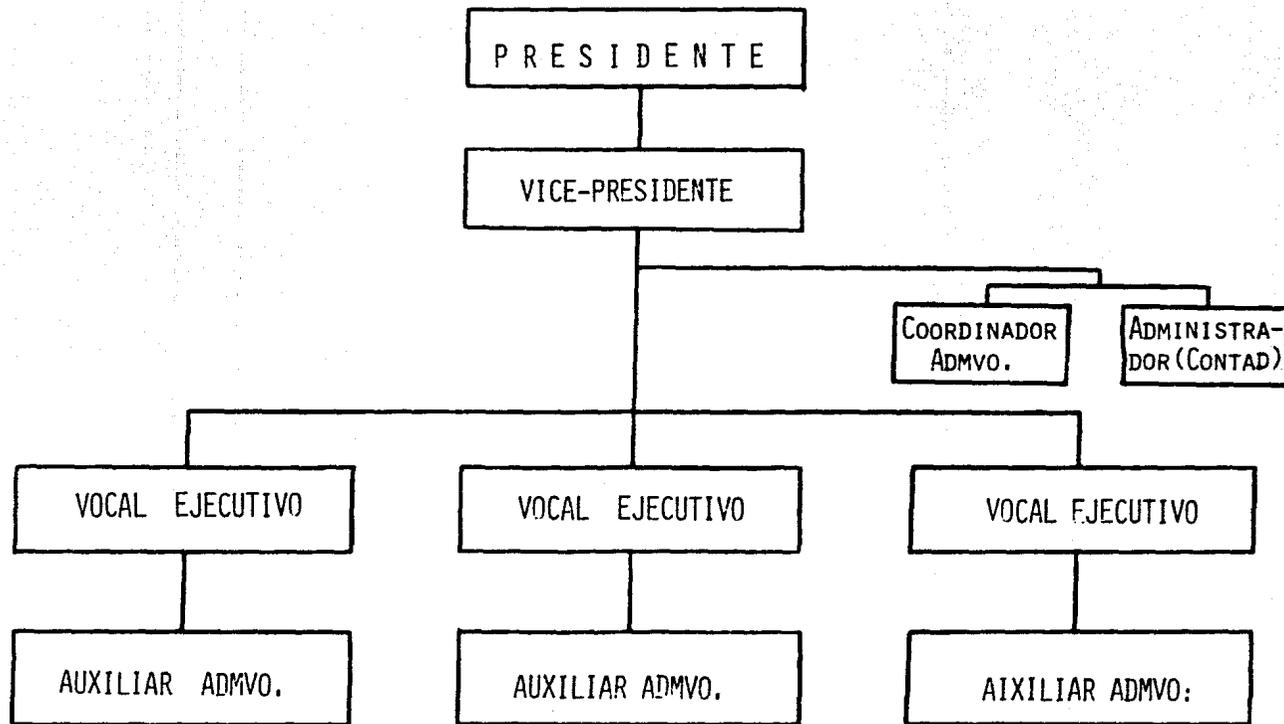
## 1.2 UN ENFOQUE ADMINISTRATIVO, PUBLICITARIO Y FINANCIERO.

EL FUTBOL AMERICANO OFRECE EN RESUMEN, LAS CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES (INTELIGENCIA, RUDEZA, EMOCION, ETC.) PARA SER UN ESPECTÁCULO CON TODAS LAS POSIBILIDADES - DE EMPRESA EN LA QUE SIEMPRE Y CUANDO SE INVIERTA EL CAPITAL, TIEMPO, PREPARACIÓN Y ESFUERZOS NECESARIOS, PUEDE SER ORIGEN DE RIQUEZA.

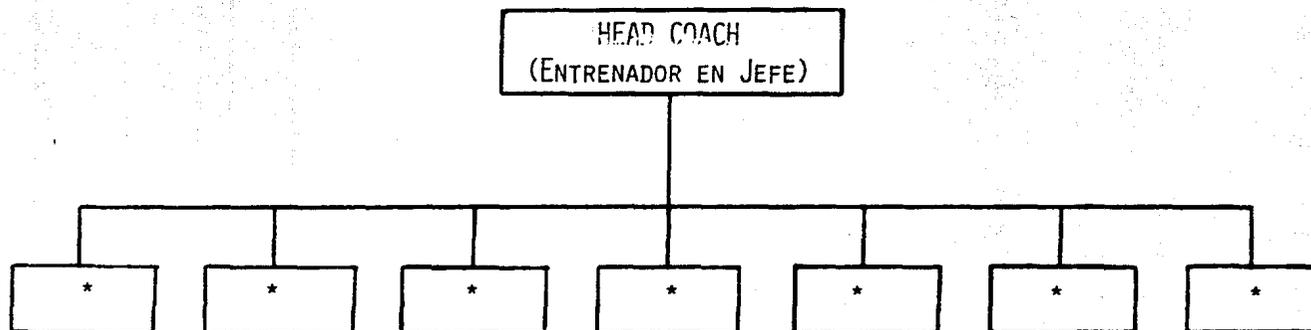
AHORA BIEN, EN NUESTRO PAÍS ESTE JUEGO NO - PUEDE ADQUIRIR LAS DIMENSIONES DE GRAN EMPRESA QUE ALCANZA EN EL VECINO PAÍS DEL NORTE, PORQUE INTERVIENEN MUCHOS FACTORES, ALGUNOS OBJETO DE ESTE SEMINARIO Y QUE SE IRÁN PRESENTANDO AL TRAVÉS DE ESTA INVESTIGACIÓN.



GRÁFICA No. 1

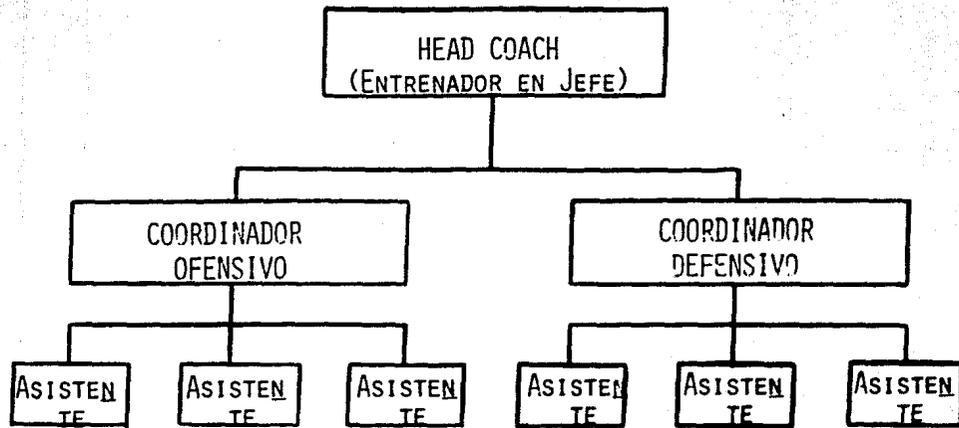


GRÁFICA No. 2



\* ASSISTANT COACH  
(ASISTENTES DE ENTRENADOR)

GRÁFICA No. 3



GRÁFICA No. 4

EXISTENTE, DEBEMOS DE TOMAR EN CUENTA LOS FENÓMENOS ECONÓMICOS EXTERIORES QUE AFECTAN AL PRESUPUESTO GENERAL UNIVERSITARIO, ASÍ COMO LOS DE CUALQUIER OTRA NATURALEZA (POLÍTICOS, LABORALES, ETC.) QUE SE DAN EN LA ESTRUCTURA INTERNA DE LA UNIVERSIDAD Y QUE AFECTAN EL CÁLCULO DE APRECIACIÓN EN LA ACTIVIDAD DE PROYECTAR O PRESUPUESTAR.

#### 1.4 BENEFICIOS DEL FUTBOL AMERICANO.

CABE ACLARAR, QUE AL HABLAR DE BENEFICIOS PODEMOS REFERIRNOS A DIFERENTES JERARQUÍAS Y CONCEPCIONES, SIN QUE POR ESTO SEA, UNA CLASIFICACIÓN ESTRICTA DE UNA SERIE DE LOGROS, SINO UNICAMENTE UNA VISIÓN GENERAL QUE LE ESTAMOS DÁNDO A ESTE ENFOQUE.

DE ESTA FORMA PODEMOS HABLAR DE BENEFICIOS:

- A) A CORTO PLAZO
- B) A LARGO PLAZO

VISTO DE ESTA MANERA, ALGUNOS LOGROS PODRÁN COMBINAR SIMULTANEAMENTE LAS CARACTERÍSTICAS DE UNA CATEGORÍA U OTRA.

##### 1.4.1. BENEFICIOS A CORTO PLAZO.

DESDE SUS PRIMEROS MOMENTOS, LA CREACIÓN DEL EQUIPO DE FUTBOL AMERICANO LLEVÓ COMO META APORTAR AL CAUDAL HUMANO DEL ESTUDIANTADO MEXICANO, LAS VENTAJAS QUE PUEDE OFRECER LA PRÁCTICA DE UN DEPORTE CON LAS CARACTERÍSTICAS DE ÉSTE. VENTAJAS DERIVADAS DE LA DISCIPLINA INDISPENSABLE

## TEMA II.

### ASPECTOS GENERALES EN EL CAMPO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO.

#### 2.1 ASPECTOS GENERALES DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.

CABE HACER ÉNFASIS QUE LA INVESTIGACIÓN QUE SE EFECTÚA EN ESTE SEMINARIO TANTO EN EL ASPECTO ADMINISTRATIVO COMO EN EL FINANCIERO, ABARCA A PARTIR DEL AÑO 1974, - SUSTENTÁNDOSE EN INFORMACIÓN SUFICIENTE Y EVIDENTE, YA QUE EN LOS ANTERIORES PERÍODOS NO SE CUENTA CON LA INFORMACIÓN - NECESARIA Y ADECUADA, SIN EMBARGO, PARA EVALUAR Y PRESENTAR UN PANORAMA GENERAL DEL ASPECTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, HAREMOS UN POCO DE HISTORIA A PARTIR DEL AÑO DE 1968.

EN LOS AÑOS 1968 - 1973, LA ADMINISTRACIÓN - DEL FUTBOL AMERICANO ESTABA A CARGO DE DOS PERSONAS: EL PRESIDENTE Y EL MANAGER, FORMANDO ASÍ LA COMISIÓN TÉCNICA DE - FOOT BALL AMERICANO.

NO EXISTEN EN AÑOS ANTERIORES A 1973 ANTECEDENTES ADMINISTRATIVOS EN CUANTO A ESTRUCTURACIÓN Y RESPONSABILIDAD FINANCIERA ADMINISTRATIVA. CUALQUIER TIPO DE GASTO O EROGACIÓN SE CANALIZABA DIRECTAMENTE POR CONDUCTO DE - LA SECRETARÍA GENERAL AUXILIAR O DE TESORERÍA DE LA RECTORÍA.

TANTO EL PRESIDENTE COMO EL MANAGER DE LA COMISIÓN ERAN LOS QUE SE ENCARGABAN DE DESARROLLAR TANTO FUNCIONES COMO ACTIVIDADES.

EN EL AÑO DE 1970, EL EQUIPO "PUMAS" SE DI-

VIDE EN TRES EQUIPOS DE LIGA MAYOR A CONSECUENCIA DE ÉSTO, - SE CREA LA COMISIÓN REESTRUCTURADORA DE FUTBOL AMERICANO QUE EMPIEZA A FUNCIONAR EN FORMA EFECTIVA A PARTIR DEL AÑO DE -- 1973.

ES POR ESO, QUE UNA ADMINISTRACIÓN MÁS RELATI VA Y CON MÁS ORGANIZACIÓN EMPIEZA A BOSQUEJAR PLANES DE AC-- CIÓN A PARTIR DEL AÑO DE 1974, TENIÉNDOSE QUE SUJETAR LÓGICA MENTE, A LOS PLANES YA ESTRUCTURADOS DEL PRESUPUESTO QUE SE LLEVA DENTRO DE LA UNIVERSIDAD.

PARA QUE SE TENGA UNA IDEA DE LA PEQUEÑA MAG NITUD DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA QUE ESTAMOS ANALIZAN DO, SE PRESENTA A CONTINUACIÓN EL ORGANIGRAMA DE LA UNIVER SIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO (GRÁFICA No. 5).

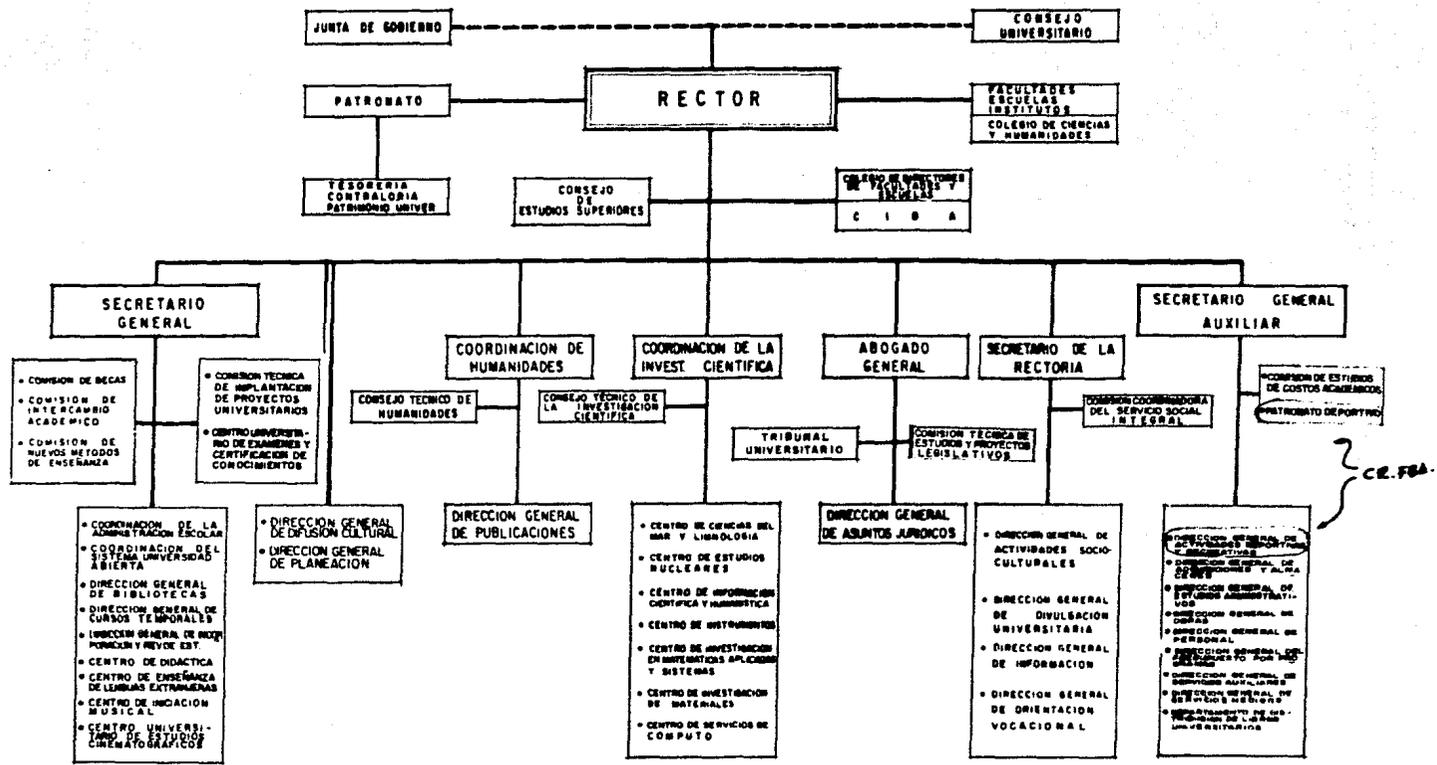
LA SECCIÓN QUE ES MOTIVO DE NUESTRO ESTUDIO - LA ENCONTRAMOS LOCALIZADA DENTRO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y RECREATIVAS, QUE DEPENDE DIRECTA-- MENTE DEL SECREATRIO GENERAL AUXILIAR Y EN SEGUNDO TÉRMINO - DEL PATRONATO DEPORTIVO. (GRÁFICA No. 5).

PARA UBICAR CON PRECISIÓN DONDE SE ENCUENTRA LOCALIZADA LA COMISIÓN REESTRUCTURADORA DENTRO DEL CONTENIDO GENERAL DE ÉSTA DIRECCIÓN PRESENTAMOS EL ORGANIGRAMA DE LA - MISMA. LA COMISIÓN SE ENCUENTRA UBICADA DENTRO DE LA SUBDI RECCIÓN DE EQUIPOS REPRESENTATIVOS. (GRÁFICA No. 6).

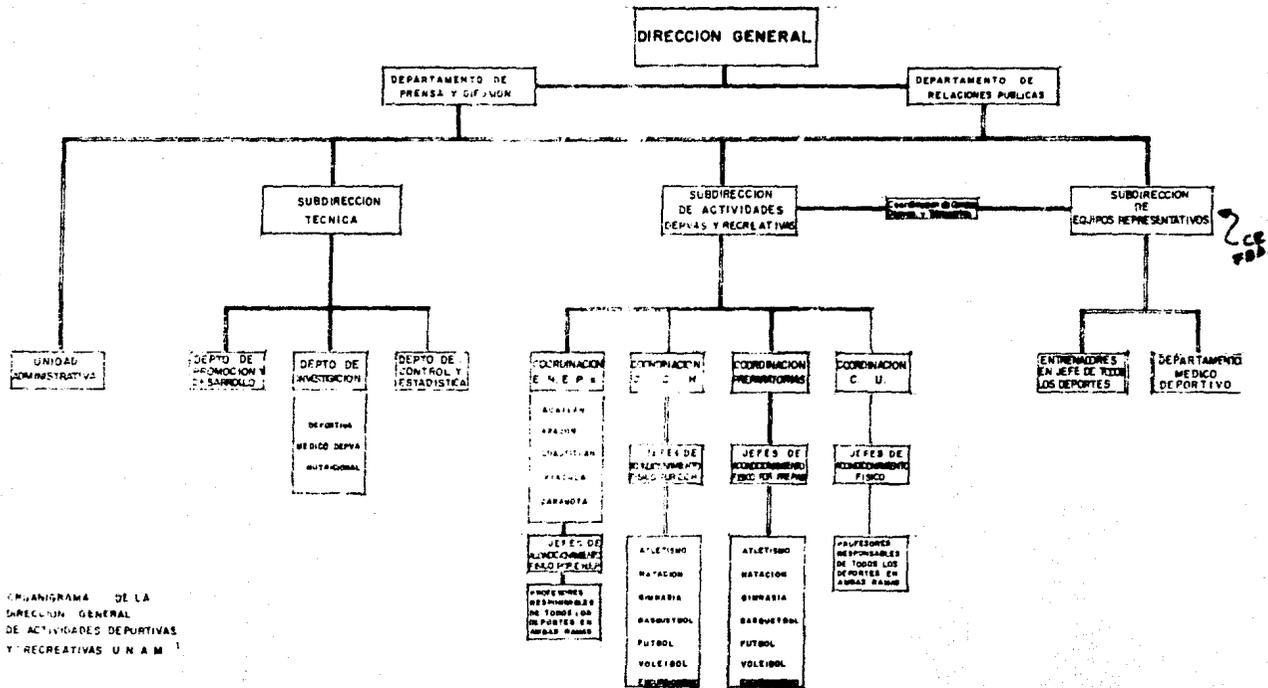
DADO QUE TODAS LAS DECISIONES QUE CONCIERNEN AL FUTBOL AMERICANO SON GENERALMENTE DETERMINADAS Y EJECUTA DAS POR LA COMISIÓN REESTRUCTURADORA, PRESENTAMOS LA CONFOR MACIÓN ESTRUCTURAL DE LA MISMA. (GRÁFICA No. 2).

2.1.1 FUNCIONES QUE DESARROLLA LA COMISIÓN REESTRUCTU

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



GRÁFICA No. 5



ORGANIGRAMA DE LA  
DIRECCION GENERAL  
DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS  
Y RECREATIVAS U N A M

GRAFICA No. 6

RADORA DE FUTBOL AMERICANO.

MUY IMPORTANTE RESULTA EN LA ADMINISTRACIÓN EL DELIMITAR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD DE ACUERDO - A JERARQUÍAS ANTES ESTABLECIDAS Y ASIGNAR A CADA UNA, LA PERSONA IDÓNEA PARA DESEMPEÑAR EL TRABAJO, DE ACUERDO A SU PREPARACIÓN, EXPERIENCIA, HABILIDAD Y CAPACIDAD.

EN FUNCIÓN DE ESTO, LA COMISIÓN REESTRUCTURADORA DE FUTBOL AMERICANO EN CADA UNA DE SUS ÁREAS HA ESTABLECIDO LAS OBLIGACIONES Y FUNCIONES PARA CADA ENTE ADMINISTRATIVO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE.- TOMAR DECISIONES FINALES IMPORTANTES CUANDO EL NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN VA DE -- POR MEDIO.

AUTORIZAR EL PRESUPUESTO DE EGRESOS DIRECTAMENTE CUANDO EL MONTO TOTAL ES DE CONSIDERACIÓN.

LOGRAR EL INCREMENTO ANUAL DEL PRESUPUESTO DESTINADO PARA CADA ORGANIZACIÓN ASÍ COMO LOS INCREMENTOS DE SUELDOS A ENTRENADORES (COACHES).

VICE-PRESIDENTE.- SUS FUNCIONES ESTÁN ESTRECHAMENTE LIGADAS CON EL PRESIDENTE, TENIENDO AMBOS EL MISMO CRITERIO DE DECISIÓN PARA TODAS LAS ACTIVIDADES QUE DEL FUTBOL AMERICANO SE DERIVEN.

VOCALES EJECUTIVOS.- EJERCER DIRECTAMENTE EL PRESUPUESTO DISPONIBLE PARA SU ORGANIZACIÓN (SI

ALGÚN GASTO FUERA MAYOR DE CINCUENTA MIL PESOS, SE NECESITARÍA LA AUTORIZACIÓN DEL PRESIDENTE).

DISTRIBUIR EL PRESUPUESTO DE SU ORGANIZACIÓN EN LA FORMA QUE CONSIDEREN MÁS APROPIADA Y DE ACUERDO A SUS NECESIDADES.

AUXILIAR ADMINISTRATIVO.- RESPONSABLE DE REALIZAR TODO TIPO DE TRÁMITE ADMINISTRATIVO DESDE EL MOMENTO EN QUE DICHO TRÁMITE LLEGA A MANOS DEL ADMINISTRADOR DE LA COMISIÓN.

LLEVAR EL CONTROL DE INVENTARIOS DE SU ORGANIZACIÓN.

REPRESENTAR A LOS EQUIPOS DE LIGA INTERMEDIA Y JUVENIL EN LAS DIFERENTES LIGAS EN LAS QUE COMPITAN.

ADMINISTRADOR.- LLEVAR TODOS LOS ASPECTOS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS DE LAS TRES ORGANIZACIONES, REALIZANDO LOS TRÁMITES CORRESPONDIENTES INTERNOS PARA CUBRIR LA EROGACIÓN DE CUALQUIER GASTO.

COORDINADOR ADMINISTRATIVO.- COORDINAR LAS ACTIVIDADES DE LOS AUXILIARES ADMINISTRATIVOS.

REALIZAR TODO TIPO DE TRÁMITE EN EL CUAL INTERVENIAN OTRAS DEPENDENCIAS AJENAS A LA U.N.A.M.

LLEVAR A CABO LOS TRÁMITES NECESARIOS PARA LA IMPORTACIÓN DE MATERIAL O EQUIPO.

## 2.2 INTEGRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES REPRESENTATIVAS.

PARA PODER HACER UNA EVALUACIÓN CORRECTA Y - OBJETIVA, ES NECESARIO CUANTIFICAR Y CONOCER LA ESTRUCTURACIÓN DE LOS EQUIPOS, SABER EN FUNCIÓN DE QUÉ NÚMERO DE PERSONAS ESTAMOS HABLANDO, YA QUE EN RELACIÓN DE ESTA CUANTIFICACIÓN ESTAREMOS EN CAPACIDAD DE ANALIZAR Y CRITICAR DIVERSAS SITUACIONES.

A CONTINUACIÓN PRESENTAMOS LA ESTRUCTURACIÓN DE CADA ORGANIZACIÓN Y EL NÚMERO DE JUGADORES QUE LA CONFORMAN:

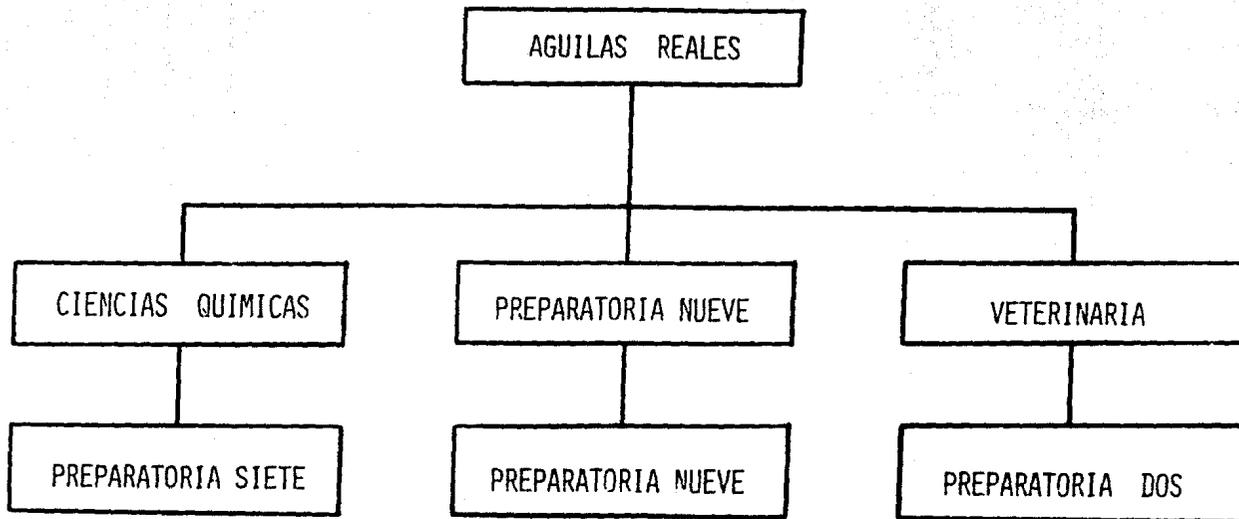
### I. ORGANIZACIÓN AGUILAS REALES

EL NOMBRE ES LA ADOPCIÓN DEL AGUILA REAL QUE ESTÁ EN EL ESCUDO DE LA UNIVERSIDAD.

ESTA ORGANIZACIÓN ESTÁ FORMADA POR UN EQUIPO EN LIGA MAYOR, TRES EQUIPOS EN LIGA INTERMEDIA Y TRES EQUIPOS EN LIGA JUVENIL:

LIGA MAYOR	AGUILAS REALES	60 JUGADORES
LIGA INTERMEDIA	C. QUÍMICAS	60 JUGADORES
LIGA INTERMEDIA	PREPARATORIA No. 9	60 JUGADORES
LIGA INTERMEDIA	VETERINARIA	60 JUGADORES
LIGA JUVENIL	PREPARATORIA No. 7	60 JUGADORES
LIGA JUVENIL	PREPARATORIA No. 9	60 JUGADORES
LIGA JUVENIL	PREPARATORIA No. 2	60 JUGADORES
T O T A L		420 JUGADORES

(GRÁFICA No. 7).



GRÁFICA No. 7

## II. ORGANIZACION CONDORES

TOMA SU NOMBRE DEL SÍMBOLO DEL AVE DE AMÉRICA LATINA QUE TAMBIÉN SE ENCUENTRA EN EL ESCUDO DE LA U.N.A.M.

ESTA ORGANIZACIÓN ESTÁ FORMADA POR UN EQUIPO EN LIGA MAYOR, TRES EQUIPOS EN LIGA INTERMEDIA Y TRES EQUIPOS EN LIGA JUVENIL.

LIGA MAYOR	CÓNDORES	60 JUGADORES
LIGA INTERMEDIA	LEYES	60 JUGADORES
LIGA INTERMEDIA	INGENIERÍA	60 JUGADORES
LIGA INTERMEDIA	ECONOMÍA	60 JUGADORES
LIGA JUVENIL	PREPARATORIA No. 6	60 JUGADORES
LIGA JUVENIL	PREPARATORIA No. 4	60 JUGADORES
LIGA JUVENIL	PREPARATORIA No. 3	60 JUGADORES
T O T A L		420 JUGADORES

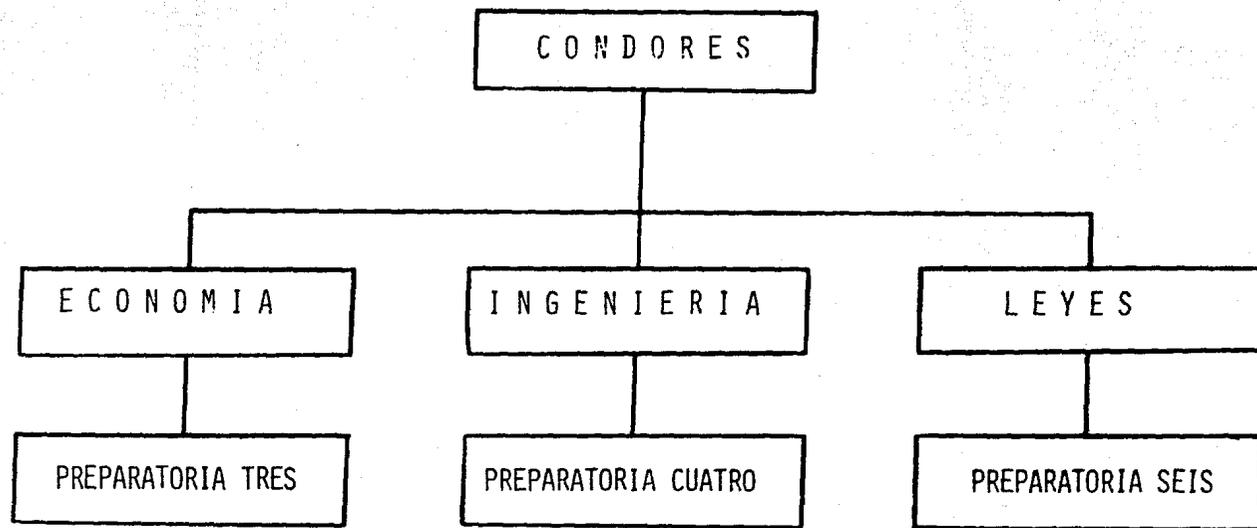
(GRÁFICA No. 8).

## III. ORGANIZACION GUERREROS AZTECAS

TOMA SU NOMBRE EN EL SÍMBOLO DE LOS VOLCANES POPOCATÉPETL E IZTACCÍHUATL Y DEL VALLE DEL ANÁHUAC QUE A SUS PIES SE EXTIENDE, LA MÁXIMA DE LAS CULTURAS INDÍGENAS - LA AZTECA Y SUS CABALLEROS TIGRES Y ÁGUILAS COMO GUERREROS DE SU CULTURA.

ESTA ORGANIZACIÓN ESTÁ FORMADA POR UN EQUIPO EN LIGA MAYOR, CUATRO EQUIPOS EN LIGA INTERMEDIA Y CUATRO EQUIPOS EN LIGA JUVENIL.

LIGA MAYOR	GUERREROS AZTECAS	60 JUGADORES
------------	-------------------	--------------



GRÁFICA No. 8

LIGA INTERMEDIA	ARQUITECTURA	60 JUGADORES
LIGA INTERMEDIA	COMERCIO	60 JUGADORES
LIGA INTERMEDIA	MEDICINA	60 JUGADORES
LIGA INTERMEDIA	C.C.H.	60 JUGADORES
LIGA JUVENIL	PREPARATORIA No. 8	60 JUGADORES
LIGA JUVENIL	PREPARATORIA No. 5	60 JUGADORES
LIGA JUVENIL	PREPARATORIA No. 1	60 JUGADORES
LIGA JUVENIL	C.C.H.	60 JUGADORES
T O T A L		540 JUGADORES
		PROMEDIO
		POR AÑO.

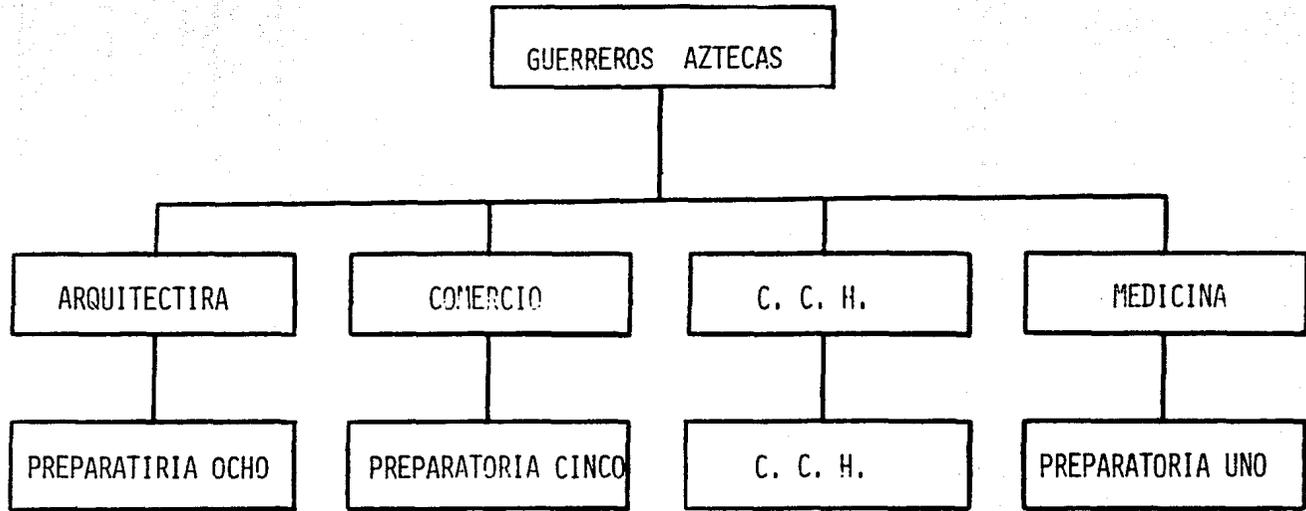
(GRÁFICA No. 9).

ESTA ORGANIZACIÓN CONTÓ CON EL SEMILLERO DEL C.C.H. DESDE EL AÑO DE 1972 AL DE 1976 A CONSECUENCIA DE LA CREACIÓN DE LOS COLEGIOS DE CIENCIAS Y HUMANIDADES Y DESAPARECIÓ EN EL AÑO DE 1977.

### 2.3 ASPECTOS GENERALES FINANCIEROS.

INDEPENDIEMENTE DEL NOMBRE QUE SE LE HA DADO AL PRESUPUESTO UNIVERSITARIO GENERAL, QUE ACTUALMENTE ES EL DE PRESUPUESTO POR PROGRAMAS, CONSIDEREMOS QUE LOS SIGUIENTES CONCEPTOS SON APLICABLES A TODOS LOS PRESUPUESTOS, Y A LOS CUALES SE DEBEN AJUSTAR TODOS LOS PRONÓSTICOS QUE SE HAGAN EN CUALQUIERA DE LAS ÁREAS.

DEBEMOS CONSIDERAR ADEMÁS, QUE EL PRESUPUESTO DESTINADO AL FUTBOL AMERICANO, FORMA PARTE DE UN PRESUPUESTO INDEPENDIENTE, PERO CONTROLADO Y CANALIZADO POR LA DIRECCIÓN GENERAL DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS.



GRÁFICA No. 9

EL PRESUPUESTO DE ÉSTA DIRECCIÓN, A SU VEZ,  
FORMA PARTE DEL PRESUPUESTO GENERAL DE LA U.N.A.M.

DE ESTO SE DESPRENDE QUE, LA COMISIÓN REES-  
TRUCTURADORA, SE DEBE ADAPTAR NECESARIAMENTE A LOS GRUPOS -  
DE GASTO Y PARTIDAS QUE COMPONEN EL PRESUPUESTO GLOBAL DE -  
LA U.N.A.M.

CABE HACER MENCIÓN, QUE LOS GRUPOS DE GASTO  
Y PARTIDAS SON LOS MISMOS QUE AFECTAN A TODO TIPO DE ESCUE-  
LA Y FACULTAD, SIN TOMAR EN CUENTA LAS CARACTERÍSTICAS PRO-  
PIAS DE ALGÚN PROGRAMA ESPECÍFICO QUE POR SU PROPIA NATURA-  
LEZA TENGA PARTICULARIDADES DIFERENTES A LOS DEMÁS PROGRA--  
MAS, O QUE SEA DE TIPO EXTRAORDINARIO.

SE PRESENTAN LOS GRUPOS DE GASTO QUE HASTA LA  
FECHA SE MANEJAN Y QUE COMPONEN EL PRESUPUESTO DE LA U.N.A.M.

CUADRO DE LOS GRUPOS DE GASTO DEL PRESUPUESTO POR  
PROGRAMAS DE LA U.N.A.M.  
(PRESUPUESTO GENERAL)

<u>GRUPO</u>	<u>CONCEPTO</u>
100	REMUNERACIONES PERSONALES
200	SERVICIOS
300	BECAS Y PRESTACIONES
400	ARTÍCULOS Y MATERIALES DE CONSUMO
500	MOBILIARIO Y EQUIPO
700	ASIGNACIONES COMPLEMENTARIAS

A CONTINUACIÓN SE DEFINEN LOS CONCEPTOS DE -  
LOS GRUPOS:

GRUPO 100. REMUNERACIONES PERSONALES.

CADA UNO DE ESTOS GRUPOS LOGICAMENTE, INCLUYE UNA SERIE DE PARTIDAS MÁS ANALÍTICAS O MÁS ESPECÍFICAS -- QUE TRATAN DE ABARCAR CUALQUIER ACCIÓN GENERALIZADA.

PARA QUE SE PUEDA ENTENDER CON MAYOR FACILIDAD LO EXPUESTO Y SE PUEDA ASIMILAR SU CONTENIDO CON MAYOR AGILIDAD, ES VÁLIDO HACER UNA COMPARACIÓN EN ESTE ASPECTO - CON UNA EMPRESA DE CUALQUIER TIPO CUYO OBJETIVO PRIMORDIAL ES EL LUCRO.

ESTA COMPARACIÓN PUEDE SER LA SIGUIENTE:

LAS EMPRESAS ELABORAN PARA CADA EJERCICIO UN PRESUPUESTO GENERAL POR ÁREAS ADMINISTRATIVAS, TANTO DE INGRESOS COMO DE EGRESOS, ESTE PRESUPUESTO LOGICAMENTE AGRUPA LOS RENGLONES GENERALES DEL ASPECTO CONTABLE TRATANDO DE RESUMIR EL CATÁLOGO DE CUENTAS DE LA COMPAÑÍA,

A SU VEZ, EL CATÁLOGO DE CUENTAS SE COMPONE - POR RUBROS GENERALES DE CARÁCTER PERMANENTE PARA LAS CUENTAS DE ACTIVO Y PASIVO, ASÍ COMO LAS DE GASTOS. DENTRO DE LAS - CUENTAS DE RESULTADOS SE ENCUENTRAN LA MAYORÍA DE SUBCUENTAS TRATANDO DE ABARCAR LAS OPERACIONES QUE SE REALIZAN, ÉSTAS, PROCURANDO SER LO MÁS ESPECÍFICAS, Y SON LLAMADAS SUBCUENTAS, QUE SON AFECTADAS CUANDO SE REALIZA ALGUNA TRANSACCIÓN MÁS - ANALÍTICA, AL AFECTAR UNA SUB-SUBCUENTA LOGICAMENTE SE AFECTA EL RUBRO ESPECÍFICO Y LA SUBCUENTA CORRESPONDIENTE.

DE ESTA MISMA FORMA SE DÁ EL TRATAMIENTO CONTABLE A LOS GRUPOS DE PARTIDAS DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS DE LA U.N.A.M.

A CONTINUACIÓN SE DESCRIBEN LAS PARTIDAS QUE -

**UN MEJOR ENTENDIMIENTO DE LA VENTAJA QUE SIGNIFICA EN TODO MOMENTO EJERCER CUALQUIER TIPO DE PRESUPUESTO EN BASE A LA PLANEACIÓN.**

TEMA III. GENERALIDADES BASICAS EN LA MATERIA DE ADMINISTRACION Y ADMINISTRACION FINANCIERA.

3.1 TEORÍA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

3.1.1. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN.  
CONCEPTO Y GENERALIDADES

3.1.2. CIENCIAS AUXILIARES DE LA -  
ADMINISTRACIÓN

3.2 ANÁLISIS FINANCIERO

3.3 CONTROL ADMINISTRATIVO

3.3.1. DEFINICIÓN DE CONTROL

3.3.1.1 QUÉ PUEDE CONTROLARSE

3.4 EL PROBLEMA DE MEDIR

3.4.1. DATOS ESTADÍSTICOS

### TEMA III.

## GENERALIDADES BASICAS EN LA MATERIA DE ADMINISTRACION Y ADMINISTRACION FINANCIERA.

AL HACER UNA EVALUACIÓN DE CUALQUIER TIPO, CABEN LAS COMPARACIONES ENTRE LO ESPERADO Y LO LOGRADO EN LOS OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS A ALCANZAR, POR LO GENERAL, SE EVALÚAN LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN UNA COMPAÑÍA A TRAVÉS DE LAS UTILIDADES O PÉRDIDAS QUE SE DIERON AL FINALIZAR UN EJERCICIO, PERO EN ESTE TIPO DE CASOS, CONTAMOS CON LA SUFICIENTE INFORMACIÓN DE TIPO CONTABLE, FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA QUE SE CANALIZA POR LO GENERAL A TRAVÉS DE UNA AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS.

AÚN CUANDO LO IDEAL FUERA EN ESTA INVESTIGACIÓN QUE PARTIÉSEMOS DE INFORMACIÓN PERFECTAMENTE CUANTIFICADA POR UN PLAN DE ACCIÓN PREVIAMENTE ESTABLECIDO (PRESUPUESTO) CON CARACTERÍSTICAS PARTICULARES DEFINIBLES, Y ADEMÁS DETERMINÁRAMOS E IDENTIFICÁRAMOS PLENAMENTE ÁREAS DE RESPONSABILIDAD JERÁRQUICAS, NO CONTAMOS NI SIQUIERA CON UN ESTUDIO A FONDO DE CÓMO SE HA HECHO Y CUÁLES SON LOS RESULTADOS. ÉSTO, NO POR FALTA DE INVESTIGACIÓN, SINO ESENCIALMENTE RESULTADO DE LA FALTA ABSOLUTA DE CONTROL POR PARTE DE LA COMISIÓN REESTRUCTURADORA PARA TRATAR, NEGOCIAR Y DECIDIR EN ASUNTOS DE FUTBOL AMERICANO, Y SOBRE TODO POR LA CARENCIA TOTAL DE PLANEACIÓN.

LA COMPARACIÓN A LA QUE NOS REFERIMOS AL INICIO DE ESTE CAPÍTULO COMO CONSECUENCIA DE LAS IRREGULARIDADES ANTES MENCIONADAS, TENDRÁ QUE EFECTUARSE ENTRE LOS CONCEPTOS TRADICIONALES DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA, TRATANDO DE ABARCAR CUANTO MÁS PUEDA SER POSIBLE, INCLUSO ASPECTOS CONTABLES Y DE CONTROL INTERNO.

## VIDADES ADMINISTRATIVAS". (1)

DESPUÉS DE LO ANTERIOR EXPUESTO, DECIMOS QUE CUALQUIER ACCIÓN Y DECISIÓN QUE EN MATERIA DE PRESUPUESTACIÓN SE TOME, DEBE DE ESTAR FORZOSAMENTE CANALIZADA HACIA EL MEJORAMIENTO DE LOS ASPECTOS HUMANOS, ECONÓMICOS, TÉCNICOS Y FINANCIEROS QUE INTERVENGAN DENTRO DE UN PROGRAMA ESPECÍFICO.

### 3.1.1. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN, SUS CONCEPTOS Y GENERALIDADES.

EN EL AUGE Y DESARROLLO QUE A ÚLTIMAS FECHAS HA TENIDO LA ADMINISTRACIÓN SE ENCUENTRAN ELEMENTOS DE JUICIO VERDADERAMENTE IMPORTANTES SIN HACER ÉNFASIS EN ALGUNO EN ESPECIAL. EL PROFESOR HAROLD KOONTZ SUGIERE LAS SIGUIENTES CONCLUSIONES:

- "A) SE DEBE PLANTEAR UNA TEORÍA QUE ABARQUE EL TODO ADMINISTRATIVO.
- B) LA TEORÍA FORMULADA DEBE MEJORAR LAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS, CONSIDERANDO LOS OBJETIVOS A SATISFACER.
- C) DEBEN UNIFICARSE LOS CONCEPTOS USADOS EVITANDO CONFUSIONES SEMÁNTICAS.
- D) UNA TEORÍA EFICIENTE PERMITIRÁ DESARROLLO EN INVESTIGACIÓN Y EN ENSEÑANZA.
- E) COMO PUNTO FINAL, LA TEORÍA DEBERÁ RECONOCER QUE TAN SOLO ES UNA PARTE DEL CONOCI-

(1) EL PROCESO ADMINISTRATIVO.- JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA.

## MIENTO UNIVERSAL". (1)

EL ESQUEMA ANTES MENCIONADO, NOS CONDUCE A LA SIGUIENTE DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN: "COMO CIENCIA SOCIAL QUE PERSIGUE LA SATISFACCIÓN DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES, POR MEDIO DE UN MECANISMO DE OPERACIÓN Y A TRAVÉS DEL ESFUERZO HUMANO". (1)

AHORA BIEN, ¿A QUÉ TIPO DE OBJETIVOS SE REFIERE LA ANTERIOR DEFINICIÓN?

### "A) OBJETIVOS DE SERVICIO.

SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES, OFRECIENDO BUENOS PRODUCTOS O SERVICIOS EN CONDICIONES APROPIADAS.

### B) OBJETIVO SOCIAL.

PROTECCIÓN DE LOS INTERESES ECONÓMICOS PERSONALES Y SOCIALES DE LOS EMPLEADOS Y OBREROS DE LA EMPRESA, DEL GOBIERNO Y DE LA COMUNIDAD, LOGRANDO LA SATISFACCIÓN DE ESTOS GRUPOS POR MEDIO DE BUENAS RELACIONES HUMANAS, ASÍ COMO DE ADECUADAS RELACIONES PÚBLICAS.

### C) OBJETIVO ECONÓMICO.

PROTECCIÓN DE LOS INTERESES DE LA EMPRESA, DE SUS ACREEDORES Y SUS ACCIONISTAS, LOGRANDO LA SATISFACCIÓN DE ESTOS GRUPOS POR MEDIO DE UNA GENERACIÓN DE RIQUEZA". (1)

LOGICAMENTE QUE LOS PRECEDENTES Y ENUNCIACIONES

(1) EL PROCESO ADMINISTRATIVO.- JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA.

NES ANTES EXPUESTAS, ESTÁN HECHOS POR LO GENERAL, BASÁNDOSE EN LAS NECESIDADES COMERCIALES DE UNA ENTIDAD, DE SU TRABAJO Y DESENVOLVIMIENTO, SIN EMBARGO, NOS AYUDAN A TENER UN CONTEXTO GENERAL DE LA APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN EN CUALQUIER ÁREA DE TRABAJO, Y EL OBJETIVO PRIMORDIAL DE UN DEPORTE DENTRO DE LA U.N.A.M. ES SATISFACER LA NECESIDAD DE UNA COMUNIDAD QUE SE CAPACITA Y PREPARA -EN ESTE CASO- PARA EL FUTBOL AMERICANO Y TODOS LOS ESFUERZOS ESTARÁN CANALIZADOS A TRAVÉS DE UNA ESTRUCTURA FORMAL, BIEN DEFINIDA TANTO EN ÁREAS DE RESPONSABILIDAD COMO DE JERARQUÍA, QUE ES LA COMISIÓN REESTRUCTURADORA DE FUTBOL AMERICANO.

### 3.1.2. CIENCIAS AUXILIARES DE LA ADMINISTRACIÓN.

TODAS LAS CIENCIAS Y DISCIPLINAS SE AUXILIAN DE UNA O VARIAS CIENCIAS A LA VEZ, LOGICAMENTE AL HABLAR DE UNA EVALUACIÓN, SE TRATA DE CUANTIFICAR HECHOS Y ACCIONES, RELACIONAR SU EFECTO CON TODAS LAS ÁREAS DE UNA ESTRUCTURA FORMAL, DETERMINAR EL GRADO DE EFICIENCIA OBTENIDO; Y EN UNA INVESTIGACIÓN FINANCIERA, A PARTE DE QUE SE REQUIERE UN CONOCIMIENTO PROFUNDO DE LA ADMINISTRACIÓN, TODAS SUS PREMISAS, SUPOSICIONES Y CLÁUSULAS DEBEN ESTAR BASADAS EN NÚMEROS, ES POR ESO QUE LAS MATEMÁTICAS HAN PERMITIDO GRANDES AVANCES EN LA ADMINISTRACIÓN, PRINCIPALMENTE EN LA FUNCIÓN DE CONTROL.

"DESDE LA ARITMÉTICA HASTA EL CÁLCULO INTEGRAL, TODAS LAS MODALIDADES EN LA UTILIZACIÓN DE CANTIDADES, HAN FACILITADO LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS, AÚN CUANDO LOS DATOS ADMINISTRATIVOS NO --

SIEMPRE CONTIENEN EXACTITUD EN LA MAGNITUD DE --  
LAS VARIABLES, PERO PUEDEN ESTABLECERSE HIPÓTE--  
SIS CON UN CIERTO GRADO DE COMPROBACIÓN". (1)

### 3.2 ANÁLISIS FINANCIERO.

"UNA DE LAS FUNCIONES MÁS IMPORTANTES DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO ES LA FUNCIÓN DE PLANEACIÓN. CON OBJETO DE HACER PLANES, SE NECESITA PRIMERO ESTAR EN POSIBILIDAD DE CONOCER LA POSICIÓN INMEDIATA DE LA COMPAÑÍA, COMO UN MÉDICO NECESITA SABER LA CONDICIÓN DE SU PACIENTE ANTES DE PRESCRIBIR UN TRATAMIENTO.

EL ANÁLISIS FINANCIERO INVOLUCRA CIERTO NÚMERO DE RIESGOS. PROBABLEMENTE EL PROBLEMA MÁS AGUDO ES QUE EL ANALISTA TIENDE A CONCENTRARSE EN LAS RAZONES O PORCENTAJES COMO FINES EN SÍ MISMOS, EN VEZ DE LO QUE REALMENTE SE SUPONE QUE DEMUESTRAN". (2)

ESTO QUIERE DECIR, QUE LO IMPORTANTE DE EL ANÁLISIS FINANCIERO ES LA INTERPRETACIÓN ADECUADA DE LOS ESTUDIOS Y RAZONES OBTENIDAS, O SEA LA EVALUACIÓN CORRECTA DE HECHOS, ACTITUDES Y DECISIONES, TANTO LAS TOMADAS EN EL PASADO, COMO LAS QUE A FUTURO SE PRESENTEN.

#### LOS ESTADOS FINANCIEROS COMO DOCUMENTOS HISTÓRICOS

"DEBEMOS AGREGAR UNA NOTA FINAL DE PRECAUCIÓN. DEBIDO A QUE LOS ESTADOS FINANCIEROS TRADICIONALMENTE BALANCE Y ESTADO DE RESULTADOS, SON DOCUMENTOS HISTÓRICOS, NO DE--

(1) EL PROCESO ADMINISTRATIVO.- JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA.

(2) ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.- ROBERT W. JOHNSON. 11A. IMPRESIÓN. 3A. EDIC. EN INGLÉS.

BEN SERVIR COMO UN FIN EN SÍ MISMOS EN EL PROCESO DE PLANEACIÓN FINANCIERA. NOS MUESTRAN DE DÓNDE VENIMOS PERO NO HACIA DÓNDE VAMOS. DEBERÁN SER USADOS POR EL ADMINISTRADOR FINANCIERO COMO UN TRAMPOLÍN PARA EL PRESUPUESTO DE FLUJO DE FONDOS Y LA PREPARACIÓN DE ESTIMACIONES SOBRE INGRESOS Y EGRESOS

CUANDO ESTAS ESTIMACIONES SE ACOPLAN CON LOS ESTADOS FINANCIEROS ACTUALES, EL ADMINISTRADOR FINANCIERO PUEDE PREPARAR ESTADOS QUE MUESTREN LA CONDICIÓN FINANCIERA ESTIMADA PARA CIERTA FECHA FUTURA. LOS ESTADOS RECIBEN EL NOMBRE DE ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA. COMO PASO FINAL EN LA PLANEACIÓN FINANCIERA, ESTOS ESTADOS PROFORMA DEBERÁN SER ANALIZADOS PARA DETERMINAR EL EFECTO DE NUESTROS PLANES SOBRE LA FUTURA POSICIÓN FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA". (2).

LAS ANTERIORES AFIRMACIONES COMO YA SE COMENTÓ, ESTÁN PREPARADAS PARA UNA ENTIDAD DE TIPO COMERCIAL, PERO POR SU CONTENIDO SON APLICABLES A NUESTRA INVESTIGACIÓN.

DE ACUERDO A ÉSTO, LOS ESTADOS PROFORMA ANTES MENCIONADOS, SERÁN LOS ANTEPROYECTOS QUE PRESENTA LA COMISIÓN REESTRUCTURADORA DE FUTBOL AMERICANO, Y BASÁNDONOS EN ELLOS Y EN EL PRESUPUESTO REAL EJERCIDO AL FINAL DE UN PERÍODO SE HARÁ EL ESTUDIO, ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE VARIACIONES, EXPLICANDO LAS MISMAS Y RELACIONÁNDOLAS SOBRE TODO, CON LA EFECTIVIDAD DEL TRABAJO QUE SE DESARROLLA EN TODAS LAS ÁREAS Y PERSONAS QUE INTEGRAN LA COMISIÓN.

ES NECESARIO HACER ÉNFASIS EN EL SIGUIENTE PUNTO: AL NO SER ESTA UNA INVESTIGACIÓN FINANCIERA REALIZADA

(2) ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.- ROBERT W. JOHNSON. 11A. IMPRESIÓN DE LA 3A. EDICIÓN EN INGLÉS.

A UNA ENTIDAD COMERCIAL, NO SE APLICARÁN NI LAS RAZONES NI CRITERIOS ESTÁNDARES (ROTACIÓN DE INVENTARIOS, CUENTAS POR COBRAR, ETC.). NUESTRO CRITERIO DE EVALUACIÓN SE FINCARÁ - PRIMORDIALMENTE, EN LA EFICIENCIA OBTENIDA DESDE EL MOMENTO DE PLANEAR EL PRESUPUESTO, HASTA LLEGAR AL FINAL DE SU EJECUCIÓN Y APLICACIÓN, Y TODOS LOS PASOS O ACCIONES INTERMEDIAS ENTRE ESOS DOS PUNTOS.

ESTA INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS TRATARÁ DE SER LO MÁS OBJETIVA POSIBLE, Y ABARCARÁ LAS ÁREAS PRINCIPALES DE TRABAJO.

LAS OBSERVACIONES ANTERIORES SE BASAN EN LOS SIGUIENTES HECHOS:

LA ESFERA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA NO ESTÁ CLARAMENTE DEFINIDA EN LA PRÁCTICA Y RESULTA NECESARIO QUE LAS FUNCIONES SE MANEJEN CON UNA GRAN VARIEDAD DE PROCEDIMIENTOS DE ACUERDO CON LAS DIFERENTES FORMAS DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

EL PAPEL DEL FUNCIONARIO FINANCIERO PRINCIPAL Y EL GRADO DE SU PARTICIPACIÓN EN LAS FUNCIONES FINANCIERAS, VARIARÁ DE ACUERDO CON LA FUNCIÓN O POLÍTICA INVOLUCRADA, - EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN, SU PROPIA HABILIDAD Y LA DE - AQUELLOS OTROS FUNCIONARIOS Y DIRECTORES.

### 3.3 CONTROL ADMINISTRATIVO.

LA VERDADERA PRUEBA DE UN DIRECTOR O DE UN EJECUTIVO QUE ES EL QUE SE ENCARGA DE TOMAR DECISIONES Y -- COORDINAR ESFUERZOS, ES EL RESULTADO QUE LOGRA. SUS ESFUERZOS DEBEN PRODUCIR LOS RESULTADOS DESEADOS. PARA DETERMINAR

ESTO SE NECESITAN CRITERIOS POR MEDIO DE LOS CUALES PUEDAN - EVALUARSE LOS RESULTADOS Y, SI SE REQUIERE, ADOPTARSE MEDIDAS CORRECTIVAS PARA ALCANZARLOS.

SI RESULTAN CIERTAS EQUIVOCACIONES, PÉRDIDA DE ESFUERZOS, FRICCIONES Y ESFUERZOS MAL DIRIGIDOS, Y PROVOCAN - DESVIACIONES DE LOS OBJETIVOS SEÑALADOS, LAS COSAS SALEN MAL, CONTINÚAN YENDO MAL Y PROBALBEMENTE SIEMPRE IRÁN MAL. TALES SON LAS RAZONES QUE HACEN NECESARIA LA FUNCIÓN DEL CONTROL.

### 3.3.1. DEFINICIÓN DE CONTROL.

"EL CONTROL PUEDE SER DEFINIDO COMO EL PROCESO PARA DETERMINAR LO QUE SE ESTÁ LLEVANDO A CABO, VALORIZÁNDOLO Y, SI ES NECESARIO, APLICÁNDO MEDIDAS CORRECTIVAS DE MANERA QUE LA EJECUCIÓN SE LLEVE A CABO DE ACUERDO A LO PLANEADO" (3).

"ESTO QUIERE DECIR QUE EL CONTROL NO ES UNA FINALIDAD EN SÍ MISMO, SINO UN MEDIO PARA LLEGAR A UN FIN. EL CONTROL ES UNA APLICACIÓN PRÁCTICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA EL LOGRO -- DEL OBJETIVO DADO. LA ACCIÓN CORRECTIVA INCLUYE REVISIONES EN LOS ESFUERZOS DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y EJECUCIÓN". (2).

#### 3.3.1.1. QUÉ PUEDE CONTROLARSE.

"CUALQUIER ACTIVIDAD PUEDE CONTROLARSE CON RESPECTO A UNO, O TODOS LOS

(3) PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN.- GEORGE TERRY, 4A. IMPRESIÓN

(2) ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.- ROBERT W. JOHNSON, 11A. IMPRESIÓN, 3A. EDICIÓN EN INGLÉS.

DICHO EN OTRAS PALABRAS, "EL CONTROL CONSISTE EN (1) AVERIGUAR LO QUE SE ESTÁ HACIENDO, (2) COMPARAR LOS RESULTADOS CON LAS ESPECTACIONES, LO QUE CONDUCE A (3) APROBAR O DESAFROBAR LOS RESULTADOS, APLICANDO EN ESTE ÚLTIMO LA ACCIÓN CORRECTIVA". (3).

### 3.4 EL PROBLEMA DE MEDIR.

"EL PROBLEMA DE MEDIR SE ENFRENTA A ACTIVIDADES DE RESULTADOS TANGIBLES E INTANGIBLES. TANGIBLES SON -- POR EJEMPLO, LAS UNIDADES PRODUCIDAS, LAS TARJETAS ARCHIVADAS Y LAS MUESTRAS DISTRIBUIDAS. A TALES DATOS SE LES CONCEDE POR LO COMÚN CONSIDERABLE ATENCIÓN, SE LES SUJETA A MUCHAS MANIPULACIONES PARA FINES ANALÍTICOS Y SE UTILIZAN PARA EL CONTROL CON ALGUNA SEGURIDAD DE VALIDÉZ Y EQUIDAD.

POR OTRA PARTE, HAY MUCHOS RESULTADOS INTANGIBLES, CUYOS DATOS NO PUEDEN OBTENERSE DIRECTAMENTE; Y SIN DATOS ESTADÍSTICOS CONCRETOS, EL CONTROL NO PODRÍA SER EFICAZ A PESAR DE QUE ES TAN IMPORTANTE Y QUIZÁ LO SEA MÁS EN LAS INTANGIBLES QUE EN LAS TANGIBLES". (3).

LA FORMACIÓN Y MEJORAMIENTO DE FUNCIONARIOS, EL FOMENTO DE LA BUENA DISPOSICIÓN Y MORAL DE SUS SUBALTERNOS, LA EFECTIVIDAD DE LAS COMUNICACIONES, LA EFECTIVIDAD DE LAS COMPRAS (DE EQUIPO, MEDICINAS, ETC.), Y LA MEJORA DE LAS ACTIVIDADES DE PERSONAL, PUEDEN CITARSE COMO ALGUNAS

(3) PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN.- GEORGE TERRY, 4A. IMPRESIÓN.

DE LAS INTANGIBLES MÁS IMPORTANTES, CUYAS ACTIVIDADES DEBEN ESTAR BAJO CONTROL AUNQUE SEA DIFÍCIL MEDIARLAS.

### 3.4.1. DATOS ESTADÍSTICOS.

"ESTE MEDIO PARA MEDIR EL FUNCIONAMIENTO COMBINA LA EXPERIENCIA ESTADÍSTICA, LA SÍNTESIS Y EL ANÁLISIS, JUNTO CON EL CRITERIO Y LA EVALUACIÓN DEL FUNCIONARIO. SU USO ES BASTANTE COMÚN EN CONTROL. PUEDE CONSIDERARSE COMO DATOS DE FUNCIONAMIENTO PASADO, CALIFICADOS A LA LUZ DE LA EXPERIENCIA, O COMO DATOS QUE SE CREE REPRESENTAN BUENAS GUÍAS PARA ACTIVIDADES INTANGIBLES. SE PUEDEN USAR LOS DATOS ESTADÍSTICOS PERTINENTES PARA UNA AMPLIA VARIEDAD DE MEDICIONES, INCLUYENDO LOS DE TRABAJO, TIEMPO, ESFUERZOS, DINERO, ESPACIO, PROGRESO GENERAL Y LOGRO DE LOS OBJETIVOS GENERALES. SU APLICACIÓN ES FLEXIBLE Y UNIVERSAL. EN ALGUNOS CASOS EL MATERIAL ESTADÍSTICO LLENA UNA NECESIDAD ADMINISTRATIVA PARA LA CUAL NINGUNA OTRA MEDIDA ES ADECUADA".  
(3).

UNA DE LAS TÉCNICAS QUE SE APLICAN A TODA AUDITORÍA, ES LA REVISIÓN ANALÍTICA, FUNDAMENTALMENTE PORQUE ESTÁ RELACIONADA ESTRECHAMENTE CON EL ASPECTO Y POSICIÓN FINANCIERA DE LA ENTIDAD DE CUALQUIER TIPO QUE ÉSTA SEA; AUNQUE ESTA INVESTIGACIÓN NO ES EN NINGUNA OCASIÓN UNA AUDITORÍA NI SIQUIERA INFORMAL, LA AUDITORÍA EN GENERAL SE ENCARGA DE EVALUAR, ASPECTOS Y SITUACIONES, POR LO CUAL SE AUXILIA DE TÉCNICAS FINANCIERAS, Y AL SER ESTA UNA EVALUACIÓN, TENEMOS QUE PONERNOS HASTA CIERTO PUNTO EN EL PAPEL DE UN AUDITOR QUE VÁ MÁS ALLÁ DE -

(3) PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN.- GEORGE TERRY, 4A. IMPRESIÓN.

TEMA IV: EVALUACION DEL ASPECTO FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO DEL PRESUPUESTO Y LOS ANTEPROYECTOS - DE LOS AÑOS 1974 A 1977

4.1 PRESUPUESTO PROGRAMÁTICO AUTORIZADO

4.1.1. DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE 1974 A 1977

4.1.2. EXPLICACIÓN DE LOS MOTIVOS DEL INCREMENTO DE LOS PRESUPUESTOS

4.2 CLASIFICACIÓN POR OBJETO DEL GASTO, - TENDENCIAS Y GRÁFICAS DE INCREMENTO ANUAL

4.2.1. QUÉ SE ENTIENDE POR CLASIFICACIÓN POR OBJETO DEL GASTO

4.2.1.1. TABLA DEL PRESUPUESTO AUTORIZADO DESGLOSADO POR GRUPOS (CLASIFICACIÓN POR OBJETO DEL GASTO)

4.3 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS ANTEPROYECTOS Y LOS PRESUPUESTOS AUTORIZADOS

4.3.1. COMPARACIÓN INTERPRESUPUES-  
TAL ENTRE EL ANTEPROYECTO Y  
EL PROYECTO AUTORIZADO A PAR  
TIR DEL AÑO 1974 A 1977

4.4 ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LO AUTORI  
ZADO Y LO REAL EJERCIDO

4.4.1. PRESENTACIÓN DE LAS GRÁFICAS  
ENTRE EL PRESUPUESTO AUTORI  
ZADO Y EL PRESUPUESTO EJERCI  
DO

EN FORMA MÁS ADECUADA, SU GASTO, Y QUE NO REPRESENTAN UNA ASIGNACIÓN FIJA PARA LAS DEPENDENCIAS, YA QUE PODRÁN MODIFICARSE O DESAPARECER SEGÚN LA MARCHA DE LOS PROGRAMAS DE TRABAJO; Y

- c) COMPLEMENTARIAS, QUE SON PARTIDAS PARA CUYO EJERCICIO SE REQUIERE UN ACUERDO SUPERIOR.

EN EL CASO DE LAS PARTIDAS COMPLEMENTARIAS, COMO ES COSTUMBRE, NO HABRÁ TRANSFERENCIAS". (6).

(6) TENDENCIAS DEL PRESUPUESTO UNIVERSITARIO (1965-1976).- ALBERTO MENÉNDEZ GUZMÁN, DIRECTOR GENERAL DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMA, SERIE ESTUDIOS 1.

#### 4.1.1. DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE 1974 A 1977.

DE LOS PRESUPUESTOS QUE SE PRESENTAN A CONTINUACIÓN, FUÉ ELIMINADA LA COLUMNA DE "CENTRALIZADO" QUE SE ENCONTRABA UBICADA ENTRE LAS COLUMNAS DE "DIRECTO" Y "COMPLEMENTARIO" YA QUE EN EL PRESUPUESTO DE LA COMISIÓN REESTRUCTURADORA DE FUTBOL AMERICANO NO TIENE ASIGNACIÓN DURANTE LOS AÑOS DE 1974, 1975 Y 1976.

EN EL AÑO DE 1977, SE ASIGNÓ AL "CENTRALIZADO" EN LA PARTIDA DE SERVICIOS GENERALES, PRIMAS DE SEGUROS Y FIANZAS, AUXILIAR DE DOCENCIA, LA CANTIDAD DE ----- \$ 6,000.00 (SEIS MIL PESOS 00/100 M.N.), LA CUAL SE ENCUENTRA SEÑALADA (\*) PARA SU LOCALIZACIÓN EN EL PRESUPUESTO DEL AÑO MENCIONADO.

PRESUPUESTO PROGRAMATICO DE 1974  
DIRECCION GENERAL DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS  
COMISION TECNICA DE FUTBOL AMERICANO

C O N C E P T O	DIRECTO	COMPLEMEN- TARIO	TOTAL
REMUNERACIONES PERSONALES			49,800.00
REMUNERACIONES AL PERSONAL ADMINISTRATIVO	<u>49,800.00</u>		
SUMA DE LA PARTIDA	49,800.00		
COMPENSACIONES AL PERSONAL ADMINISTRATIVO		<u>29,718.00</u>	<u>29,718.00</u>
SUMA DE LA PARTIDA		29,718.00	79,513.00
SUMA DEL GRUPO	<u>49,800.00</u>		
SERVICIOS			
VIÁTICOS, GASTOS Y TRANSPORTES PARA ADMÓN.			
PASAJES DE JUGADORES Y PERSONAL TÉCNICO	<u>200,000.00</u>		200,000.00
SUMA DE LA PARTIDA	200,000.00		
SERVICIOS COMERCIALES DE SEGUROS Y JUDICIALES			
SERVICIO DE LAVANDERÍA Y LIMPIEZA	<u>16,000.00</u>		
SUMA DE LA PARTIDA	16,000.00		16,000.00
SERVICIOS DIVERSOS			
OTROS SERVICIOS TÉCNICOS	<u>63,250.00</u>		
SUMA DE LA PARTIDA	<u>63,250.00</u>		<u>63,250.00</u>
SUMA DEL GRUPO	279,250.00		279,250.00
BECAS Y PRESTACIONES			
SUBSIDIOS Y AYUDAS			
COOPERACIONES Y SUBSIDIOS DIVERSOS	<u>110,000.00</u>		
SUMA DE LA PARTIDA	<u>110,000.00</u>		<u>110,000.00</u>
SUMA DEL GRUPO	110,000.00		110,000.00

PRESUPUESTO PROGRAMATICO DE 1974  
 DIRECCION GENERAL DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS  
 COMISION TECNICA DE FUTBOL AMERICANO

C O N C E P T O	D I R E C T O	C O M P L E M E N - T A R I O	T O T A L
ARTICULOS Y MATERIALES DE CONSUMO			
EN Admón. GASTOS MENORES	<u>10,000.00</u>		10,000.00
SUMA DE LA PARTIDA	10,000.00		
ARTICULOS Y MATERIALES DE CONSUMO DIVERSOS			
MATERIALES DE CURACIÓN Y MEDICINAS	<u>5,000.00</u>		
SUMA DE LA PARTIDA	<u>5,000.00</u>		<u>5,000.00</u>
SUMA DEL GRUPO	15,000.00		15,000.00
MOBILIARIO Y EQUIPO			
MOBILIARIO Y EQUIPO PARA ACTIVIDADES CULTURALES			
EQUIPO PARA SERVICIO DE DIFUSIÓN CULTURAL	<u>200,000.00</u>		
SUMA DE LA PARTIDA	<u>200,000.00</u>		<u>200,000.00</u>
SUMA DEL GRUPO	200,000.00		200,000.00
ASIGNACIONES COMPLEMENTA RIAS			
PARA DIVERSOS GASTOS DEL EQUIPO DE F.B.A.	<u>675,000.00</u>		<u>675,000.00</u>
SUMA DE LA PARTIDA	<u>675,000.00</u>		<u>675,000.00</u>
SUMA DEL GRUPO	675,000.00		675,000.00
RESUMEN POR SUBPROGRAMAS	<u>1,329,050.00</u>	<u>29,718.00</u>	<u>1,358,768.00</u>
T O T A L	<u>1,329,050.00</u>	<u>29,718.00</u>	<u>1,358,760.00</u>

PRESUPUESTO PROGRAMATICO DE 1975  
DIRECCION GENERAL DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS  
COMISION TECNICA DE FUTBOL AMERICANO

C O N C E P T O	DIRECTO	COMPLEMEN- TARIO	TOTAL
REMUNERACIONES PERSONALES			
REMUNERACIONES AL PERSONAL ADMINISTRATIVO			
EQUIPO AGUILAS REALES	119,700.00		
EQUIPO CÓNDORES	30,000.00		
EQUIPO GUERREROS AZTECAS	<u>51,900.00</u>		
SUMA DE LA PARTIDA	201,900.00		201,900.00
COMPENSACIONES AL PERSONAL ADMINISTRATIVO			
EQUIPO AGUILAS REALES		22,725.00	
EQUIPO GUERREROS AZTECAS		<u>10,225.00</u>	
SUMA DE LA PARTIDA		32,950.00	32,950.00
SUELDOS COMPLEMENTARIOS AL PERSONAL ADMVO:			
EQUIPO CÓNDORES		16,560.00	
EQUIPO GUERREROS AZTECAS		<u>11,520.00</u>	
SUMA DE LA PARTIDA		28,080.00	28,080.00
INCREMENTO AL SALARIO - DEL PERSONAL ADMVO.			
EQUIPO AGUILAS REALES		<u>151,200.00</u>	
SUMA DE LA PARTIDA		<u>151,200.00</u>	<u>151,200.00</u>
SUMA DEL GRUPO	201,900.00	212,230.00	414,130.00
SERVICIOS			
VIÁTICOS, GASTOS Y TRANSPORTE A ADMÓN.			
PASAJES A JUGADORES Y - PERSONAL TÉCNICO			
EQUIPO AGUILAS REALES	100,000.00		
EQUIPO CÓNDORES	100,000.00		
EQUIPO GUERREROS AZTECAS	<u>100,000.00</u>		
SUMA DE LA PARTIDA	300,000.00		300,000.00

PRESUPUESTO PROGRAMATICO DE 1975  
DIRECCION GENERAL DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS  
COMISION TECNICA DE FUTBOL AMERICANO

C O N C E P T O	DIRECTO	COMPLEMEN- TARIO	TOTAL
SERVICIOS COMERCIALES DE SEGUROS Y JUDICIALES			
SERVICIO DE LAVANDERÍA Y LIMPIEZA			
EQUIPO AGUILAS REALES	8,000.00		
EQUIPO CÓNDORES	8,000.00		
EQUIPO GUERREROS AZTECAS	<u>8,000.00</u>		
SUMA DE LA PARTIDA	<u>24,000.00</u>		
SUMA DEL GRUPO	324,000.00		324,000.00
BECAS Y PRESTACIONES			
PRESTACIONES DIVERSAS			
ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS			
EQUIPO AGUILAS REALES		37,000.00	
EQUIPO CÓNDORES		37,000.00	
EQUIPO GUERREROS AZTECAS		<u>36,000.00</u>	
SUMA DE LA PARTIDA		<u>110,000.00</u>	110,000.00
SUMA DEL GRUPO		110,000.00	110,000.00
ARTICULOS Y MATERIALES DE CONSUMO			
ARTÍCULOS Y MATERIALES DE CONSUMO EN ADMÓN.			
GASTOS MENORES			
EQUIPO AGUILAS REALES	3,000.00		
EQUIPO CÓNDORES	3,000.00		
EQUIPO GUERREROS AZTECAS	<u>3,000.00</u>		
SUMA DE LA PARTIDA	9,000.00		
ARTICULOS Y MATERIALES DE CONSUMO DIVERSOS			
MEDICINAS Y MATERIALES DE CURACIÓN			
EQUIPO AGUILAS REALES	30,000.00		
EQUIPO CÓNDORES	30,000.00		
EQUIPO GUERREROS AZTECAS	30,000.00		

PRESUPUESTO PROGRAMATICO DE 1975  
DIRECCION GENERAL DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS  
COMISION TECNICA DE FUTBOL AMERICANO

C O N C E P T O	D I R E C T O	C O M P L E M E N - T A R I O	T O T A L
SUMA DE LA PARTIDA	90,000.00		90,000.00
HERRAMIENTAS			
EQUIPO AGUILAS REALES	1,000.00		
EQUIPO CÓNDORES	1,000.00		
EQUIPO GUERREROS AZTECAS	1,000.00		
SUMA DE LA PARTIDA	<u>3,000.00</u>		<u>3,000.00</u>
SUMA DEL GRUPO	102,000.00		102,000.00
ASIGNACIONES COMPLEMEN- TARIAS			
PARA DIVERSOS GASTOS DEL EQUIPO			
EQUIPO AGUILAS REALES		320,000.00	
EQUIPO CÓNDORES		315,000.00	
EQUIPO GUERREROS AZTECAS		<u>315,000.00</u>	
SUMA DE LA PARTIDA		<u>950,000.00</u>	<u>950,000.00</u>
SUMA DEL GRUPO		950,000.00	950,000.00
RESUMEN POR SUBPROGRA- MAS			
EQUIPO AGUILAS REALES	261,700.00	530,925.00	792,625.00
EQUIPO CÓNDORES	172,300.00	368,560.00	540,860.00
EQUIPO GUERREROS AZTECAS	<u>193,900.00</u>	<u>372,745.00</u>	<u>566,645.00</u>
T O T A L	<u>672,900.00</u>	<u>1,272,230.00</u>	<u>1,900,130.00</u>

PRESUPUESTO PROGRAMATICO DE 1976  
DIRECCION GENERAL DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS  
COMISION TECNICA DE FUTBOL AMERICANO

C O N C E P T O	DIRECTO	COMPLEMENTARIO	TOTAL
REMUNERACIONES PERSONALES			
REMUNERACIONES AL PERSONAL ADMVO. DE BASE			
SALARIOS TABULARES DEL PERSONAL ADMVO. DE BASE			
AUXILIAR DE DOCENCIA	107,400.00		107,400.00
SERVICIOS DE APOYO	200,700.00		200,700.00
SUMA DE LA PARTIDA	<u>308,100.00</u>		<u>308,100.00</u>
TOTAL DE LA PARTIDA	308,100.00		308,100.00
COMPLEMENTO AL SALARIO TABULAR POR JORNADA DISCONTÍNUA AL PERSONAL - ADMVO. DE BASE			
AUXILIAR DE DOCENCIA		20,568.00	20,568.00
SERVICIOS DE APOYO		13,826.00	13,826.00
SUMA DE LA PARTIDA		<u>34,394.00</u>	<u>34,394.00</u>
TOTAL DE LA PARTIDA		34,394.00	34,394.00
SUELDOS COMPLEMENTARIOS AL PERSONAL ADMVO. BASE			
AUXILIAR DE DOCENCIA			
SERVICIOS DE APOYO		16,560.00	16,560.00
SUMA DE LA PARTIDA		<u>16,560.00</u>	<u>16,560.00</u>
TOTAL DE LA PARTIDA		16,560.00	16,560.00
OTRAS REMUNERACIONES			
PRIMA VACACIONAL AL PERSONAL ADMVO.			
AUXILIAR DE DOCENCIA		3,563.00	3,563.00
SERVICIOS DE APOYO		5,334.00	5,334.00
SUMA DE LA PARTIDA		<u>8,897.00</u>	<u>8,897.00</u>
SUMA DEL GRUPO	308,100.00	61,651.00	369,751.00

PRESUPUESTO PROGRAMATICO DE 1976  
DIRECCION GENERAL DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS  
COMISION TECNICA DE FUTBOL AMERICANO

C O N C E P T O	DIRECTO	COMPLEMEN- TARIO	TOTAL
VIÁTICOS, GASTOS Y -- TRANSPORTE PARA LA AD- MINISTRACIÓN			
CONCENTRACIÓN DE JUGA- DORES			
AUXILIAR DE DOCENCIA	<u>216,000.00</u>		<u>216,000.00</u>
SUMA DE LA PARTIDA	<u>216,000.00</u>		<u>216,000.00</u>
TOTAL DE LA PARTIDA	216,000.00		216,000.00
PASAJES DE JUGADORES Y PERSONAL TÉCNICO			
AUXILIAR DE DOCENCIA	<u>66,000.00</u>		<u>66,000.00</u>
SUMA DE LA PARTIDA	<u>66,000.00</u>		<u>66,000.00</u>
TOTAL DE LA PARTIDA	66,000.00		66,000.00
SERVICIOS COMERCIALES, DE SEGUROS Y JUDICIALES			
SERVICIOS DE LAVANDERÍA Y LIMPIEZA			
AUXILIAR DE DOCENCIA	<u>6,000.00</u>		<u>6,000.00</u>
SUMA DE LA PARTIDA	<u>6,000.00</u>		<u>6,000.00</u>
TOTAL DE LA PARTIDA	6,000.00		6,000.00
SERVICIOS DIVERSOS			
CUOTAS DE AFILIACIÓN			
PERSONAL DE DOCENCIA	<u>72,000.00</u>		<u>72,000.00</u>
SUMA DE LA PARTIDA	<u>72,000.00</u>		<u>72,000.00</u>
TOTAL DE LA PARTIDA	72,000.00		72,000.00
OTROS SERVICIOS TÉCNICOS			
PERSONAL DE DOCENCIA	<u>45,000.00</u>		<u>45,000.00</u>
SUMA DE LA PARTIDA	<u>45,000.00</u>		<u>45,000.00</u>
TOTAL DE LA PARTIDA	<u>45,000.00</u>		<u>45,000.00</u>
SUMA DEL GRUPO	405,000.00		405,000.00
BECAS Y PRESTACIONES			
PRESTACIONES DIVERSAS			

PRESUPUESTO PROGRAMATICO DE 1976  
DIRECCION GENERAL DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS  
COMISION TECNICA DE FUTBOL AMERICANO

C O N C E P T O	DIRECTO	COMPLEMEN- TARIO	TOTAL
ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS			
AUXILIAR DE DOCENCIA		<u>110,000.00</u>	<u>110,000.00</u>
SUMA DE LA PARTIDA		<u>110,000.00</u>	<u>110,000.00</u>
TOTAL DE LA PARTIDA		<u>110,000.00</u>	<u>110,000.00</u>
SUMA DEL GRUPO		110,000.00	110,000.00
ARTÍCULOS Y MATERIALES DE CONSUMO			
ARTÍCULOS Y MATERIALES DE CONSUMO EN INVESTIGA CIÓN			
MATERIAL DE FOTOGRAFÍA Y CINEMATOGRAFÍA PARA - INVESTIGACIÓN			
AUXILIAR DE DOCENCIA	39,000.00		<u>39,000.00</u>
SUMA DE LA PARTIDA	<u>39,000.00</u>		<u>39,000.00</u>
TOTAL DE LA PARTIDA	39,000.00		39,000.00
ARTÍCULOS Y MATERIALES DE CONSUMO EN ADMÓN			
ÚTILES DE ESCRITORIO			
AUXILIAR DE DOCENCIA	1,350.00		1,350.00
SERVICIOS DE APOYO			
SUMA DE LA PARTIDA	<u>1,350.00</u>		<u>1,350.00</u>
TOTAL DE LA PARTIDA	<u>1,350.00</u>		<u>1,350.00</u>
GASTOS MENORES			
AUXILIAR DE DOCENCIA	<u>10,800.00</u>		<u>10,800.00</u>
SUMA DE LA PARTIDA	<u>10,800.00</u>		<u>10,800.00</u>
TOTAL DE LA PARTIDA	10,800.00		10,800.00
ARTÍCULOS Y MATERIALES DE CONSUMO DIVERSO, ME DICINAS Y MATERIALES DE CURACIÓN			

PRESUPUESTO PROGRAMATICO DE 1976  
 DIRECCION GENERAL DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS  
 COMISION TECNICA DE FUTBOL AMERICANO

C O N C E P T O	D I R E C T O	C O M P L E M E N - T A R I O	T O T A L
AUXILIAR DE DOCENCIA	<u>95,250.00</u>		<u>95,250.00</u>
SUMA DE LA PARTIDA	<u>95,250.00</u>		<u>95,250.00</u>
TOTAL DE LA PARTIDA	95,250.00		95,250.00
HERRAMIENTAS			
AUXILIAR DE DOCENCIA	<u>3,600.00</u>		<u>3,600.00</u>
SUMA DE LA PARTIDA	<u>3,600.00</u>		<u>3,600.00</u>
TOTAL DE LA PARTIDA	<u>3,600.00</u>		<u>3,600.00</u>
SUMA DEL GRUPO	150,000.00		150,000.00
ASIGNACIONES COMPLEMENTARIAS			
COMPLEMENTARIOS			
DIVERSOS GASTOS DEL EQUIPO			
AUXILIAR DE DOCENCIA	<u>950,000.00</u>		<u>950,000.00</u>
SUMA DE LA PARTIDA	<u>950,000.00</u>		<u>950,000.00</u>
TOTAL DE LA PARTIDA	<u>950,000.00</u>		<u>950,000.00</u>
SUMA DEL GRUPO	950,000.00		950,000.00
RESUMEN POR PORGRAMAS			
AUXILIAR DE DOCENCIA	<u>1813,100.00</u>	<u>171,651.00</u>	<u>1984,751.00</u>
T O T A L	<u>1813,100.00</u>	<u>171,651.00</u>	<u>1984,751.00</u>

PRESUPUESTO PROGRAMATICO DE 1977  
DIRECCION GENERAL DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS  
COMISION TECNICA DE FUTBOL AMERICANO

C O N C E P T O	D I R E C T O	C O M P L E M E N - T A R I O	T O T A L
REMUNERACIONES PERSONALES			
REMUNERACIONES A PERSONAL ADMVO. DE BASE			
AUXILIAR DE DOCENCIA	139,896.00		139,896.00
SERVICIOS DE APOYO	<u>247,824.00</u>		<u>247,824.00</u>
SUMA DE LA PARTIDA	<u>387,720.00</u>		<u>387,720.00</u>
TOTAL DE LA PARTIDA	387,720.00		387,720.00
COMPLEMENTO AL SALARIO TABULAR POR JORNADA DISCONTÍNUA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE BASE			
AUXILIAR DE DOCENCIA		29,962.00	29,962.00
SERVICIOS DE APOYO		<u>12,626.00</u>	<u>12,626.00</u>
SUMA DE LA PARTIDA		<u>42,588.00</u>	<u>42,588.00</u>
TOTAL DE LA PARTIDA		42,588.00	42,588.00
SUELDOS COMPLEMENTARIOS AL PERSONAL ADMVO. BASE			
AUXILIAR DE DOCENCIA		<u>16,560.00</u>	<u>16,560.00</u>
SERVICIOS DE APOYO			
SUMA DE LA PARTIDA		<u>16,560.00</u>	<u>16,560.00</u>
TOTAL DE LA PARTIDA		16,560.00	16,560.00
COMPENSACIÓN POR ANTIGÜEDAD ADMVO. DE BASE			
AUXILIAR DE DOCENCIA		1,800.00	1,800.00
SUMA DE LA PARTIDA		<u>1,800.00</u>	<u>1,800.00</u>
TOTAL DE LA PARTIDA		1,800.00	1,800.00
HONORARIOS			
HONORARIOS ENTRENADORES Y PERSONAL TÉCNICO			
AUXILIAR DE DOCENCIA	<u>2114,400.00</u>		<u>2114,400.00</u>

PRESUPUESTO PROGRAMATICO DE 1977  
DIRECCION GENERAL DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS  
COMISION TECNICA DE FUTBOL AMERICANO

C O N C E P T O	D I R E C T O	C O M P L E M E N - T A R I O	T O T A L
SUMA DE LA PARTIDA	<u>2114,400.00</u>		<u>2114,400.00</u>
TOTAL DE LA PARTIDA	2114,400.00		2114,400.00
OTRAS REMUNERACIONES			
PRIMA VACACIONAL AL PER SONAL ADMINISTRATIVO			
AUXILIAR DE DOCENCIA		26,601.00	
SERVICIOS DE APOYO		<u>39,902.00</u>	
SUMA DE LA PARTIDA		<u>66,503.00</u>	66,503.00
TOTAL DE LA PARTIDA		<u>66,503.00</u>	<u>66,503.00</u>
SUMA DEL GRUPO	<u>2502,120.00</u>	127,451.00	2629,571.00
SERVICIOS			
VIÁTICOS, GASTOS Y -- TRANSPORTE PARA JUGADO RES			
AUXILIAR DE DOCENCIA	<u>100,000.00</u>		<u>100,000.00</u>
SUMA DE LA PARTIDA	<u>100,000.00</u>		<u>100,000.00</u>
TOTAL DE LA PARTIDA	100,000.00		100,000.00
GASTOS DE VIAJE Y TRABAJOS DE CAMPO			
GASTOS DE VIAJES DE JU GADORES			
AUXILIAR DE DOCENCIA	<u>300,000.00</u>		<u>300,000.00</u>
SUMA DE LA PARTIDA	<u>300,000.00</u>		<u>300,000.00</u>
TOTAL DE LA PARTIDA	300,000.00		300,000.00
PUBLICACIONES Y ENCUADER NACIÓN			
TRABAJOS DE IMPRENTA			
AUXILIAR DE DOCENCIA	<u>12,000.00</u>		<u>12,000.00</u>
SUMA DE LA PARTIDA	<u>12,000.00</u>		<u>12,000.00</u>
TOTAL DE LA PARTIDA	12,000.00		12,000.00
SERVICIOS COMERCIALES			

PRESUPUESTO PROGRAMATICO DE 1977  
DIRECCION GENERAL DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS  
COMISION TECNICA DE FUTBOL AMERICANO

C O N C E P T O	DIRECTO	COMPLEMEN- TARIO	TOTAL
SERVICIO DE LAVANDERÍA Y LIMPIEZA			
AUXILIAR DE DOCENCIA	<u>10,000.00</u>		<u>10,000.00</u>
SUMA DE LA PARTIDA	<u>10,000.00</u>		<u>10,000.00</u>
TOTAL DE LA PARTIDA	10,000.00		10,000.00
SERVICIOS GENERALES			
PRIMAS DE SEGUROS Y - FIANZAS			
AUXILIAR DE DOCENCIA			6,000.00
SUMA DE LA PARTIDA (*)			<u>6,000.00</u>
TOTAL DE LA PARTIDA			6,000.00
CUOTAS DE AFILIACIÓN			
AUXILIAR DE DOCENCIA	<u>78,900.00</u>		<u>78,900.00</u>
SUMA DE LA PARTIDA	<u>78,900.00</u>		<u>78,900.00</u>
TOTAL DE LA PARTIDA	78,900.00		78,900.00
PAGO POR ARBITRAJES			
AUXILIAR DE DOCENCIA	<u>55,000.00</u>		<u>55,000.00</u>
SUMA DE LA PARTIDA	<u>55,000.00</u>		<u>55,000.00</u>
TOTAL DE LA PARTIDA	<u>55,000.00</u>		<u>55,000.00</u>
SUMA DEL GRUPO	555,900.00		561,900.00
ARTÍCULOS Y MATERIALES DE CONSUMO			
ARTÍCULOS Y MATERIALES DE CONSUMO PARA ACTIVI DADES ACADÉMICAS, MATE- RIALES Y ÚTILES			
AUXILIAR DE DOCENCIA	<u>6,000.00</u>		<u>6,000.00</u>
SUMA DE LA PARTIDA	<u>6,000.00</u>		<u>6,000.00</u>
TOTAL DE LA PARTIDA	6,000.00		6,000.00
MATERIAL DE FOTOGRAFÍA Y CINEMATOGRAFÍA			
AUXILIAR DE DOCENCIA	<u>45,000.00</u>		<u>45,000.00</u>

(\*) ACLARACIÓN EN EL INICIO DEL INCISO 4.1.1.

PRESUPUESTO PROGRAMATICO DE 1977  
DIRECCION GENERAL DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS  
COMISION TECNICA DE FUTBOL AMERICANO

C O N C E P T O	D I R E C T O	C O M P L E M E N T A R I O	T O T A L
SUMA DE LA PARTIDA	<u>45,000.00</u>		<u>45,000.00</u>
TOTAL DE LA PARTIDA	45,000.00		45,000.00
ARTÍCULOS Y MATERIALES PARA SERVICIO DE APO- YO			
MATERIALES Y ÚTILES PA- RA OFICINA			
AUXILIAR DE DOCENCIA	6,600.00		6,600.00
SERVICIOS DE APOYO			
SUMA DE LA PARTIDA	<u>6,600.00</u>		<u>6,600.00</u>
TOTAL DE LA PARTIDA	6,600.00		6,600.00
GASTOS MENORES			
AUXILIAR DE DOCENCIA	<u>13,000.00</u>		<u>13,000.00</u>
SUMA DE LA PARTIDA			
TOTAL DE LA PARTIDA	13,000.00		13,000.00
MATERIALES DE CONSUMO DI- VERSO			
MATERIALES DE CURACIÓN Y MEDICINAS			
AUXILIAR DE DOCENCIA	<u>100,000.00</u>		<u>100,000.00</u>
SUMA DE LA PARTIDA	<u>100,000.00</u>		<u>100,000.00</u>
TOTAL DE LA PARTIDA	<u>100,000.00</u>		<u>100,000.00</u>
SUMA DEL GRUPO	<u>170,600.00</u>		<u>170,600.00</u>
ASIGNACIONES COMPLEMEN- TARIAS			
COMPLEMENTARIOS			
PARA DIVERSOS GASTOS - DEL EQUIPO			
AUXILIAR DE DOCENCIA	<u>500,000.00</u>		<u>500,000.00</u>
SUMA DE LA PARTIDA	<u>500,000.00</u>		<u>500,000.00</u>
TOTAL DE LA PARTIDA	<u>500,000.00</u>		<u>500,000.00</u>

PRESUPUESTO PROGRAMATICO DE 1977  
 DIRECCION GENERAL DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS  
 COMISION TECNICA DE FUTBOL AMERICANO

C O N C E P T O	D I R E C T O	C O M P L E M E N T A R I O	T O T A L
SUMA DEL GRUPO	<u>500,000.00</u>		<u>500,000.00</u>
RESUMEN POR PORGRAMAS			
AUXILIAR DE DOCENCIA	3828,620.00	127,451.00	<u>3962,071.00</u>
T O T A L	<u>3828,620.00</u>	<u>127,451.00</u>	<u>3962,071.00</u>

4'000,000  
3'962,071

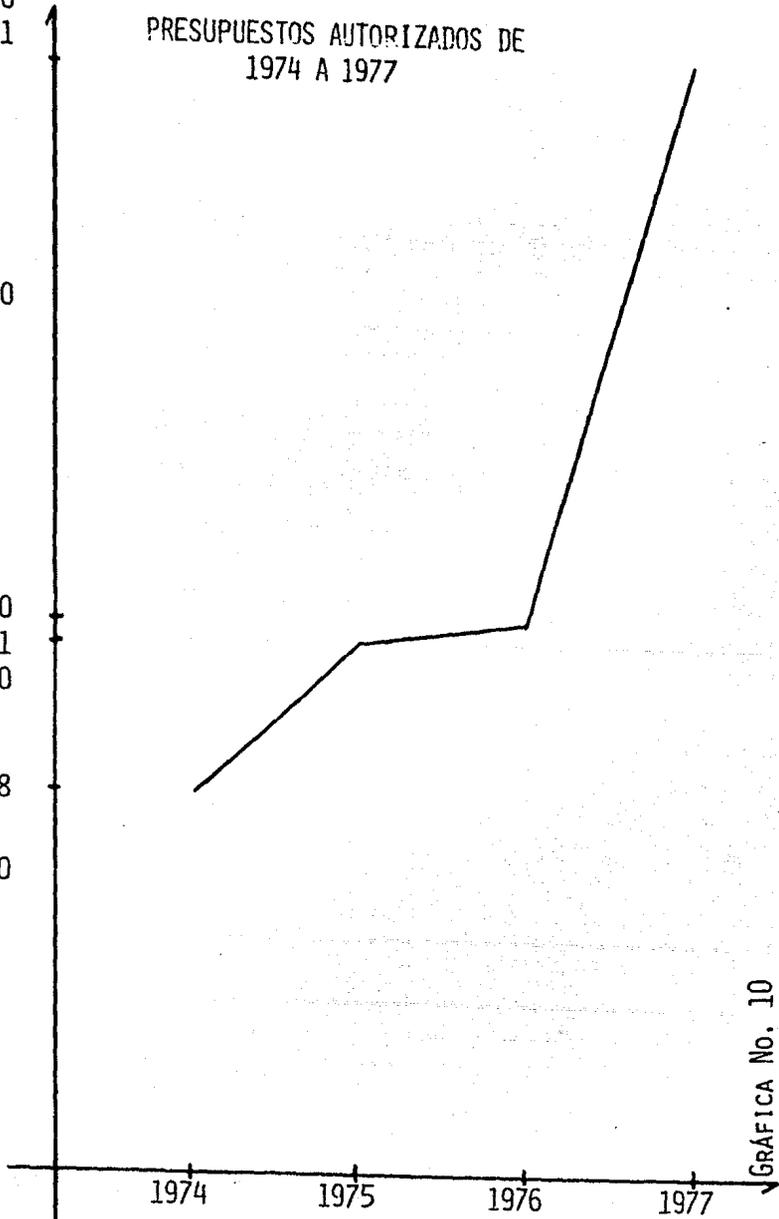
### PRESUPUESTOS AUTORIZADOS DE 1974 A 1977

3'000,000

2'000,000  
1'984,751  
1'900,130

1'358,768

1'000,000



GRÁFICA No. 10

#### 4.1.2. EXPLICACIÓN DE LOS MOTIVOS DEL INCREMENTO DE - LOS PRESUPUESTOS.

EN SEGUIDA PRESENTAREMOS LOS FENÓMENOS QUE -  
DE ALGUNA MANERA INFLUYERON EN LA CONSIDERACIÓN DE UN AUMEN-  
TO EN EL PRESUPUESTO BASADO EN LA RACIONALIDAD E IMPORTAN--  
CIA DE LOS FACTORES DE CAMBIO.

1 9 7 4

10. SE PROYECTA POR TODO EL AÑO EL AUMENTO DE SUELDOS OTOR-  
GADOS AL PERSONAL ACADÉMICO, DENTRO DE ESTA CLASIFICA-  
CIÓN SE CONSIDERA A LOS COACHES Y SUS ASISTENTES.
20. EL PERSONAL ADMINISTRATIVO, CON LA FIRMA DEL CONVENIO  
COLECTIVO DEL TRABAJO, OBTIENEN UN PRIMER AUMENTO DU--  
RANTE EL MES DE FEBRERO.
30. EN VIRTUD DEL ALZA EN EL COSTO DE LA VIDA, EL SEGUNDO  
SEMESTRE DE ESE MISMO AÑO, SE OTORGA UN NUEVO AUMENTO  
DE -----  
\$ 500.00 (QUINIENTOS PESOS 00/100 M.N.), MENSUALES, -  
----- POR TRABAJADOR, CANTIDADES QUE INFLUYEN IMPOR-  
TANTEMENTE EN LA CIFRA DE 1974.
40. EL ALZA DE LOS PRECIOS REPERCUTE TAMBIÉN SOBRE EL COS-  
TO DE LOS MATERIALES, Y ASÍ SE OBLIGA A CRITERIOS MÁS  
RACIONALES, TANTO PARA LAS ASIGNACIONES, COMO PARA EL  
EJERCICIO DEL PRESUPUESTO.
50. APARECEN NUEVAS CLASIFICACIONES PARA TENER DERIVADO DE  
ELLAS UN MEJOR COSTEO, SE DISTRIBUYE POR VEZ PRIMERA -  
EN CADA UNA DE LAS DEPENDENCIAS LO QUE CORRESPONDE A -  
PAGO POR CUOTA INSTITUCIONAL AL ISSSTE Y AL FONDO PARA

## LA VIVIENDA ISSSTE.

60. LA INFORMACIÓN PARA CALCULAR EL PRESUPUESTO PROGRAMÁTICO GENERAL NO FUÉ PRESENTADA OPORTUNAMENTE POR DIVERSAS DEPENDENCIAS, LO CUAL INFLUYÓ PARA QUE EN CIERTAS PARTIDAS SE CONSIDERARAN CIFRAS QUE PUDIERON O NO, HABERSE REALIZADO.

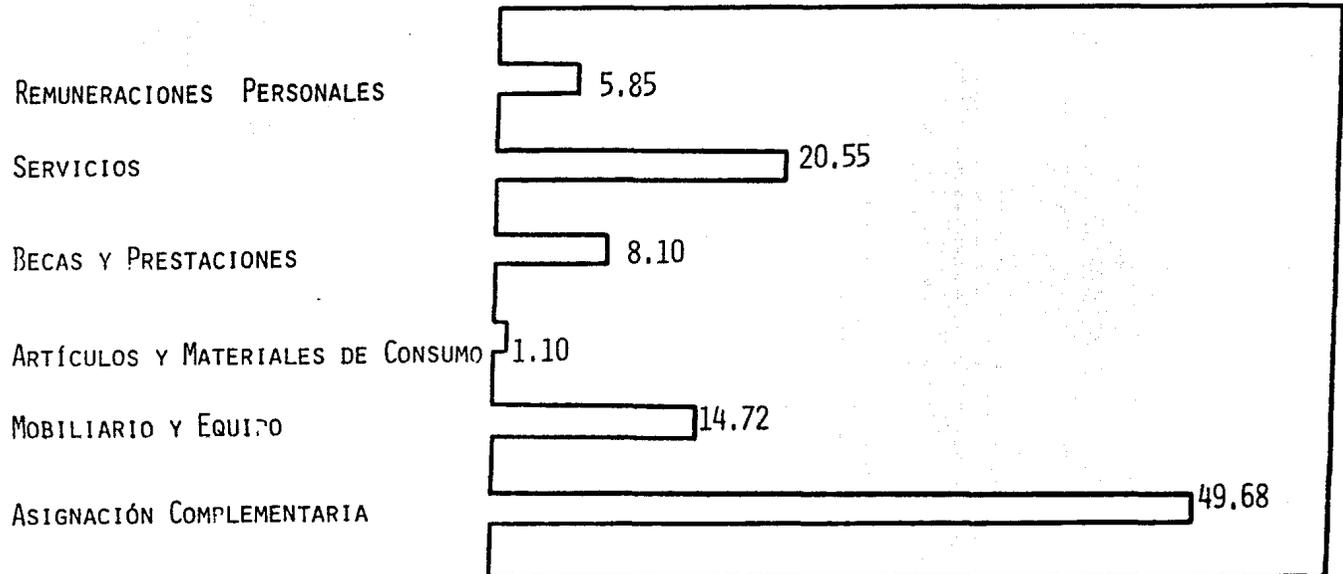
GRÁFICA No. 11

PORCENTAJE ASIGNADO A CADA GRUPO DEL PRESUPUESTO

1 9 7 4

GRUPO	CANTIDAD ASIGNADA	PORCENTAJE
100	79,518.00	5.85
200	279,250.00	20.55
300	110,000.00	8.10
400	15,000.00	1.10
500	200,000.00	14.72
700	675,000.00	49.68
T O T A L	1'358,768.00	100.00

PORCENTAJE A CADA GRUPO  
DEL PRESUPUESTO AUTORIZADO  
AÑO 1974



GRÁFICA No. 11

POR LOS ARTÍCULOS Y MATERIAL DE FOTOGRAFÍA Y CINEMATOGRAFÍA, LOS CUALES SON UN FACTOR MUY IMPORTANTE.

60. EN ESTE AÑO DESAPARECE DEL PRESUPUESTO EL GRUPO 500, - QUE CORRESPONDE A MOBILIARIO Y EQUIPO. LA RAZÓN ES -- QUE UNA VEZ CUBIERTA LA NECESIDAD DE LOS ARTÍCULOS QUE ESTE GRUPO IMPLICA O ABARCA COMO SON: MUEBLES DE ES-- CRITORIO, SILLAS, MESAS, MÁQUINAS DE ESCRIBIR, ARCHIVE ROS, ETC. SE CIERRA EL GRUPO. ES DECIR, QUE NO SE ES TARÁN COMPRANDO AÑO CON AÑO ESTOS ARTÍCULOS. ACTUALMEN TE SI LA COMISIÓN REESTRUCTURADORA DE FUTBOL AMERICANO NECESITA ALGUNO DE LOS ARTÍCULOS QUE ENCIERRA EL GRUPO 500, SE LO COMUNICA A LA DIRECCIÓN DE ACTIVIDADES DE-- PORTIVAS Y ÉSTA ES LA ENCARGADA DE PROPORCIONARLO. POR LO QUE TOCA A LA CANTIDAD ASIGNADA EN ESTE GRUPO, EL - AÑO ANTERIOR (O ANTERIORES) LA COMISIÓN LO DISTRIBUÍA - EN OTRAS PARTIDAS O GRUPOS EN LOS CUALES NECESITABA MÁS DINERO.

70. PARA ESTE AÑO LOS -----  
\$ 200,000.00 (DOSCIENTOS MIL PESOS 00/100 M.N.) QUE CO  
----- RRESPONDERÍAN AL GRUPO 500, LE FUERON ---  
TRANSFERIDOS AL GRUPO 700, EN EL CUAL NOTAMOS UN INCRE-  
MENTO DE -----  
\$ 275,000.00 (DOSCIENTOS SETENTA Y CINCO MIL PESOS --  
----- 00/100 M.N.), ES DECIR QUE EN REALIDAD AU  
MENTÓ -----  
\$ 75,000.00 (SETENTA Y CINCO MIL PESOS 00/100 M.N.) --  
----- MÁS PARA EL AÑO DE 1975.

GRÁFICA No. 12

1 9 7 5

GRUPO	CANTIDAD ASIGNADA	PORCENTAJE
100	414,130.00	21.79
200	324,000.00	17.05
300	110,000.00	5.79
400	102,000.00	5.37
700	950,000.00	50.00
T O T A L	1'900,130.00	100.00

GRÁFICA No. 13

1 9 7 6

GRUPO	CANTIDAD ASIGNADA	PORCENTAJE
100	369,751.00	18.63
200	405,000.00	20.41
300	110,000.00	5.54
400	150,000.00	7.56
700	950,000.00	47.36
T O T A L	1'984,751.00	100.00

10. PARA ESTE AÑO EN RELACIÓN CON 1976 EL GRUPO 100 SE DIS-  
PERSA, APARENTEMENTE, PORQUE PARA 1976 NO SE INCLUYÓ -  
DENTRO DEL PRESUPUESTO LA PARTIDA 185, SUELDOS A ENTRE-  
NADORES Y PERSONAL TÉCNICO.

EN REALIDAD EL GRUPO 100 AUMENTÓ PARA 1977 LA CANTIDAD  
DE -----  
\$ 733,820.00 (SETECIENTOS TREINTA Y TRES MIL OCHOCIE-  
----- TOS VEINTE PESOS 00/100 M.N.), QUE ES EL  
AUMENTO TABULAR.

20. PARA EL GRUPO 300 EXISTE UNA DISMINUCIÓN EQUIVALENTE A  
\$ 10,000.00 (DIEZ MIL PESOS 00/100 M.N.). DENTRO DE ES-  
----- TE GRUPO EXISTÍA UNA PARTIDA QUE SE LLAMA-  
BA ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS, QUE ERAN INCENTIVOS PARA LOS  
JUGADORES.

ESTA PARTIDA LA CAMBIARON AL GRUPO 200 (CAUSA ENTRE --  
OTRAS POR LA QUE AUMENTÓ ESTE GRUPO) YA QUE EN EL GRU-  
PO 300 NO CORRESPONDÍA ESE GASTO. POR NUEVAS POLÍTICAS  
SE DETERMINÓ QUE TODOS LOS GASTOS QUE NO CORRESPONDIE-  
RAN A DETERMINADO GRUPO SE CAMBIARAN Y SE UBICARAN DON-  
DE EXACTAMENTE DEBE EJERCERSE.

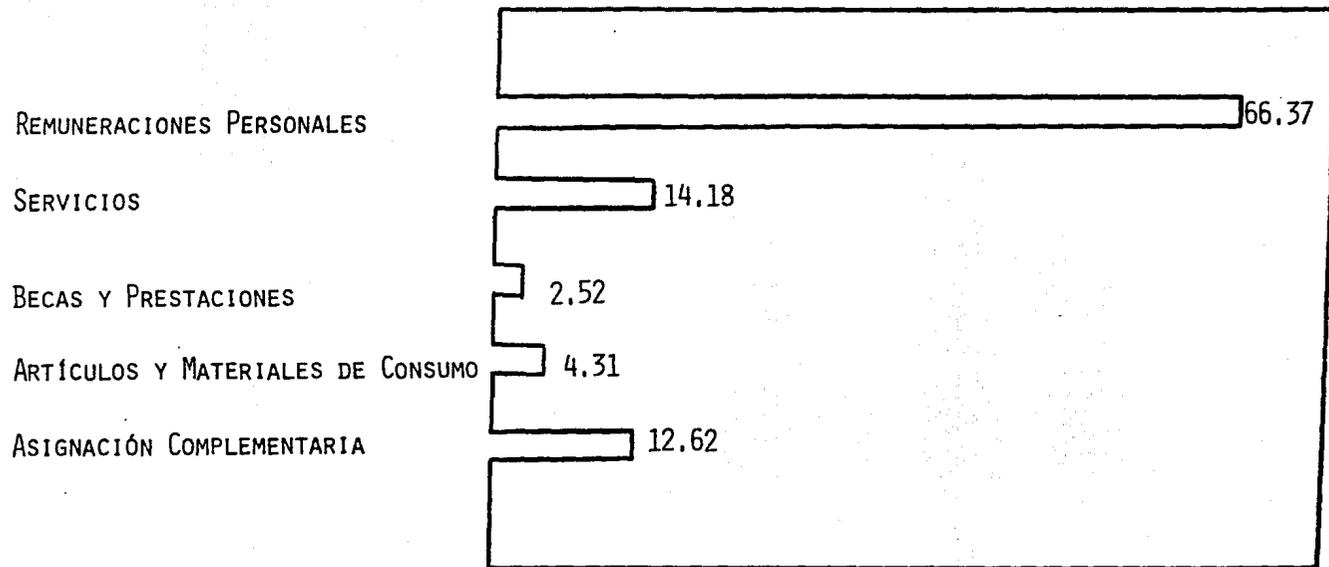
30. EN EL GRUPO 700 DISMINUYÓ, DEBIDO A QUE SE HACÍAN TRANS-  
FERENCIAS A OTROS GRUPOS, LO CUAL INDICABA QUE EN ESTE  
GRUPO NO ERA NECESARIO EL MONTO DE RECURSOS ASIGNADOS -  
.DE TAL FORMA QUE SE LES DISMINUYÓ EN ESE GRUPO PARA ---  
ASIGNARLO A OTROS.

GRÁFICA No. 14

1 9 7 7

GRUPO	CANTIDAD ASIGNADA	PORCENTAJE
100	2'629,571.00	66.37
200	561,900.00	14.18
300	100,000.00	2.52
400	170,000.00	4.31
700	500,000.00	12.62
T O T A L	3'962,071.00	100.00

PORCENTAJE A CADA GRUPO  
DEL PRESUPUESTO AUTORIZADO  
AÑO 1977



GRÁFICA No. 14

## 4.2 CLASIFICACIÓN POR OBJETO DEL GASTO, TENDENCIAS Y GRÁFICAS DE INCREMENTO ANUAL.

EL OBJETO DE ESTE CAPÍTULO, CONSISTE EN PRESENTAR UNA VISIÓN GENERAL DEL COMPORTAMIENTO DEL PRESUPUESTO AUTORIZADO PARA EL FUTBOL AMERICANO, PARTIDA POR PARTIDA, PARA REFORZAR LAS CAUSAS DE LAS VARIACIONES ANTERIORMENTE - EXPUESTAS, EN BASE A PORCENTAJES, GRÁFICAS Y TENDENCIAS.

### 4.2.1. QUÉ SE ENTIENDE POR CLASIFICACIÓN POR OBJETO - DEL GASTO.

DAR A CONOCER EL DESTINO DEL GASTO, ES EL OBJETIVO DE ESTA CLASIFICACIÓN PRESUPUESTAL, SU AGRUPACIÓN -- CONSTITUYE LA POSIBILIDAD DE ANALIZAR LO QUE LA COMISIÓN -- DESTINA AL PAGO DE REMUNERACIONES PERSONALES, SERVICIOS, - BECAS Y PRESTACIONES, ARTÍCULOS Y MATERIALES DE CONSUMO, MOBILIARIO Y EQUIPO, INMUEBLES Y LOS QUE POR SU NATURALEZA -- IMPREVISTA U OCASIONAL SE DENOMINAN ASIGNACIONES COMPLEMENTARIAS. ESTOS GRUPOS SE INTEGRAN CON PARTIDAS ESPECÍFICAS Y CADA UNA DE ELLAS ESTABLECE EL OBJETO DEL GASTO EN CADA - UNA DE LAS FUNCIONES A REALIZAR.

### CLASIFICACION POR OBJETO DEL GASTO 1974 - 1977

#### REMUNERACIONES PERSONALES 100.

AÑO	IMPORTE	INDICE DE CRECIMIENTO %	INCREMENTO ANUAL
1974	79,518.00	100.00	
1975	414,130.00	520.80	420.80

1976	369,751.00	464.00	(10.57)
1977	2'629,571.00	3,306.88	611.17

SERVICIOS 200.

AÑO	IMPORTE	INDICE DE CRECIMIENTO %	INCREMENTO ANUAL
1974	279,250.00	100.00	
1975	324,000.00	116.02	16.02
1976	405,000.00	145.03	25.00
1977	561,900.00	201.21	38.74

MOBILIARIO Y EQUIPO 500.

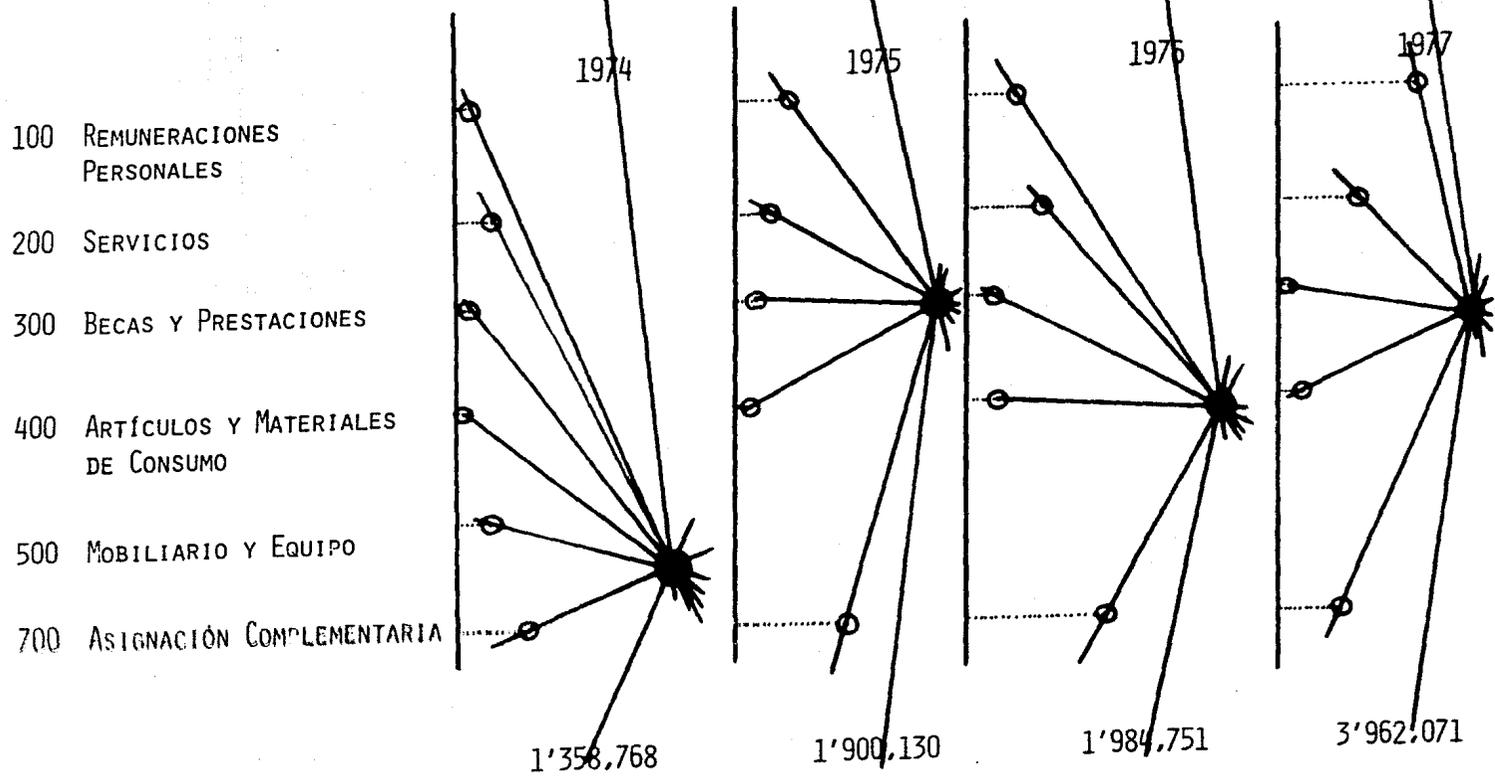
AÑO	IMPORTE	INDICE DE CRECIMIENTO %	INCREMENTO ANUAL
1974	200,000.00	100.00	

BECAS Y PRESTACIONES 300.

AÑO	IMPORTE	INDICE DE CRECIMIENTO %	INCREMENTO ANUAL
1974	110,000.00	100.00	
1975	110,000.00	100.00	
1976	110,000.00	100.00	
1977	100,000.00	90.91	(9.09)

CLASIFICACION POR OBJETO DEL GASTO

1974 - 1977



GRÁFICA No. 16

4.2.1.1.

TAULA DEL PRESUPUESTO AUTORIZADO DESGLOZADO POR GRUPOS  
(CLASIFICACION POR OBJETO DEL GASTO)

GRUPO DE GASTO	1 9 7 4				1 9 7 5				1 9 7 6				1 9 7 7				T O T A L				
	Monto de la partida	% del total	Compartido con el resto de los	Compartido con el resto de los	Monto de la partida	% del total	Compartido con el resto de los	Compartido con el resto de los	Monto de la partida	% del total	Compartido con el resto de los	Compartido con el resto de los	Monto de la partida	% del total	Compartido con el resto de los	Compartido con el resto de los	Monto de la partida	% del total	Compartido con el resto de los	Compartido con el resto de los	
REMUNERACIONES PERSONALES	79.513	5,35	1	-	414.130	22	5	339.612	22	369.751	19	4	(49.379,11)	2'629.571	66	29	2'250.820	31	3'492.970	38	637.513
SERVICIOS	279.250	20,55	3	-	324.000	17	4	49.750	16	405.000	20	4	81.000	561.900	14	6	155.000	20	1'570.150	17	70.662
BECAS Y PRESTACIONES	110.000	8,10	1	-	110.000	6	1	0	0	110.000	6	1	0	100.000	3	1	(10.000)	11	430.000	5	(2.500)
ARTICULOS Y MATS. DE CONSUMO	15.000	1,10	-	-	102.000	5	1	87.000	58	150.000	7	2	48.000	170.600	4	2	20.600	18	437.600	5	38.900
MOBILIARIO Y EQUIPO	200.000	14,72	2	-	-	-	-	200.000	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	200.000	2	(50.000)
ASIGNACION COMPLEMENTARIA	675.000	49,68	7	-	950.000	50	10	275.000	41	950.000	48	10	0	500.000	13	5	(45.000)	17	3'075.000	33	(43.750)
T O T A L	1'358.768	100,00	14	-	1'900.130	100	21	941.362	40	1'984.751	100	22	84.621	3'962.071	100	43	1.977.320		9'205.720	100	650.825

## ANÁLISIS.

DE LA TABLA ANTERIOR DESTACAN LOS SIGUIENTES  
HECHOS:

A) EL AUMENTO PROMEDIO AUTORIZADO DE LOS GRUPOS DE GASTO EN CUATRO AÑOS FUÉ MUY POBRE.

B) COMO SE PUEDE OBSERVAR, EL GRUPO DE REMUNERACIONES PERSONALES FUÉ EL MÁS ALTO CON -----  
\$ 637,513.00 (SEISCIENTOS TREINTA Y SIETE MIL QUINIENTOS --  
----- TRECE PESOS 00/100 M.N.); INMEDIATAMENTE DES--  
PUÉS ENCONTRAMOS EL GRUPO DE SERVICIOS CON UN PROMEDIO DE --  
\$ 70,662.00 (SETENTA MIL SEISCIENTOS SESENTA Y DOS PESOS --  
----- 00/100 M.N.) Y EN ÚLTIMO LUGAR EL DE ARTÍCULOS  
Y MATERIALES DE CONSUMO CON UN PROMEDIO DE -----  
\$ 38,900.00 (TREINTA Y OCHO MIL NOVECIENTOS PESOS 00/100 -  
----- M.N.).

LOS GRUPOS QUE HUBIERON TENIDO UN DESCENSO -  
PRESUPUESTAL EN PROMEDIO DE CUATRO AÑOS FUERON: BECAS Y --  
PRESTACIONES-----  
\$ 2,500.00 (DOS MIL QUINIENTOS PESOS 00/100 M.N.); MOBILIA-  
----- RIO Y EQUIPO -----  
\$ 50,000.00 (CINCUENTA MIL PESOS 00/100 M.N.), ESTE GRUPO -  
----- COMO YA FUÉ MENCIONADO ANTERIORMENTE, DESAPARE-  
CIÓ POR COMPLETO Y EL GRUPO DENOMINADO ASIGNACIÓN COMPLEMEN-  
TARIA QUE DISMINUYÓ EN UN PROMEDIO DE -----  
\$ 43,750.00 (CUARENTA Y TRES MIL SETECIENTOS CINCUENTA PE--  
----- SOS 00/100 M.N.).

C) SE PUEDE DECIR QUE GLOBALMENTE SE HUBO  
TENIDO UN INCREMENTO PRESUPUESTAL AUTORIZADO DE -----

\$ 650,825.00 (SEISCIENTOS CINCUENTA MIL OCHOCIENTOS VEINTI-  
----- CINCO PESOS 00/100 M.N.), EN CADA AÑO, MISMO -  
QUE SE CONSIDERA MUY BAJO.

D) TAMBIÉN SE APRECIA QUE EL GRUPO AL QUE -  
SE LE ASIGNA ANUALMENTE MÁS RECURSOS ES AL DE ASIGNACIÓN --  
COMPLEMENTARIA QUE COMO YA SABEMOS, ABARCA DIVERSOS GASTOS  
QUE NO SON PLENAMENTE IDENTIFICADOS CON ALGUNA DE LAS OTRAS  
PARTIDAS.

ESTA SITUACIÓN PREVALECE DE 1974 A 1976, POR  
QUE EN 1977 AL GRUPO AL QUE SE LE ASIGNA UN MAYOR GASTO ES  
AL DE REMUNERACIONES PERSONALES QUE ES AL QUE SE AUTORIZA UN  
MAYOR AUMENTO.

SE PUEDE CONCLUIR LO SIGUIENTE:

- A) EL AUMENTO Y DISMINUCIÓN QUE SE AUTORIZÓ  
DE LAS PARTIDAS, NO FUÉ EN NINGÚN MOMEN-  
TO RACIONAL YA QUE NO PUDO HABER ESTADO  
APEGADO A LA REALIDAD ECONÓMICA QUE SE ES-  
TABA VIVIENDO EN ESOS AÑOS, SOBRE TODO EN  
1974, 1975 Y 1976 EN QUE LOS NIVELES IN-  
FLACIONARIOS FUERON MUY GRAVOSOS, POR LO  
TANTO, TUVIERON QUE HABERSE DISPARADO EN  
SU EJERCICIO NOTABLEMENTE.
- B) UNA CAUSA MUY IMPORTANTE ES QUE NO SE --  
CONTÓ CON LA INFORMACIÓN SUFICIENTE QUE  
SUSTENTARA LA PETICIÓN DE RECURSOS (ANTE  
PROYECTO). AL HACERSE UNA SOLICITUD QUE  
NO CONTENGA LAS BASES Y JUSTIFICACIONES  
ADECUADAS, EL PRESUPUESTO QUE SE AUTORI-  
ZÓ FUÉ DISMINUÍDO ENORMEMENTE COMO SE PQ

DRÁ APRECIAR MÁS ADELANTE.

c) LA SITUACIÓN ANTES EXPUESTA SE DEBE A LOS SIGUIENTES FACTORES:

1. EL DESCONOCIMIENTO TOTAL DE LA TÉCNICA DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS Y - DE LA ESENCIA Y OBJETIVOS QUE PERSIGUE.
2. LA FALTA DE CONTROL SOBRE LOS RECURSOS TANTO FÍSICA COMO FINANCIERAMENTE, YA QUE NO SE ELABORAN ESTADOS DE EJERCICIOS DEL PRESUPUESTO QUE SIRVAN COMO HERRAMIENTA DE SOPORTE EN LAS DECISIONES DE EJERCICIO Y QUE PODRÍAN AYUDAR A SUSTENTAR LAS PETICIONES DE AUMENTO, O LAS TRANSFERENCIAS ADECUADAS EN EL MOMENTO OPORTUNO Y EVITARÍAN QUE SE DISMINUYERA O RESTRINGIERA ALGUNO DE LOS GRUPOS COMO YA SUCEDIÓ.
3. LA FALTA DE CONOCIMIENTO DE COSTOS, YA QUE NO PLANEA CON ANTICIPACIÓN Y SE VA EJERCIENDO LOS RECURSOS CONFORME SE VAN NECESITANDO Y NO EN BASE A UNA CALENDARIZACIÓN ADECUADA, TANTO DE COSTOS Y GASTOS COMO DE METAS.
4. EL DESCONOCIMIENTO TOTAL DE UNA META POR ALCANZAR, YA QUE ÉSTA NO SE HA FIJADO Y COMO ES SABIDO, EL PRESUPUESTO PROGRAMÁTICO DEBE INCORPORAR

PARA CADA PROGRAMA Y SUBPROGRAMA LA META A LA QUE SE QUIERE LLEGAR. UNA VEZ ENTENDIDO ÉSTO, TODOS LOS ESFUERZOS SE ABOCARÁN A IMPLEMENTAR MEDIDAS PARA ALCANZAR DICHA META.

5. POR ÚLTIMO, PUEDE DECIRSE QUE LA FALTA DE UNA ADECUADA EVALUACIÓN PRESUPUESTAL Y DE METAS, CONDUCE A QUE EN UN MOMENTO DADO NO SE CUENTE CON INFORMACIÓN SUFICIENTE PARA SUSTENTAR TODA PETICIÓN Y SE ENCUENTREN EN UNA SITUACIÓN DE NO SABER EN DÓNDE SE -- ESTÁ, QUÉ SE ESTÁ HACIENDO Y MUCHO -- MENOS QUÉ SE PODRÁ HACER EN EL FUTURO.

#### 4.3 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS ANTEPROYECTOS Y LOS PRESUPUESTOS AUTORIZADOS.

LAS CAUSAS ANTERIORMENTE EXPUESTAS, INFLUYEN EN EL ÁNIMO DE LAS PERSONAS PARA ASIGNAR LOS RECURSOS, YA -- QUE COMO ANTES MENCIONAMOS, NO EXISTE UN ADECUADO SOPORTE INFORMATIVO PARA DAR VALIDÉZ Y CONSIDERAR MÁS A FONDO LA UTEN-- TICIDAD EN LA VERACIDAD DEL PRESUPUESTO.

NOS AVOCAREMOS PRINCIPALMENTE A DETECTAR PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS DENTRO DE LA COMISIÓN QUE NO HAN SIDO RESUELTOS Y EN OCASIONES, NI SIQUIERA HAN SIDO DETECTADOS.

HAREMOS HINCAPIÉ PRINCIPALMENTE EN DOS DE LAS FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO QUE NO SE HAN TOMADO EN CUENTA: PREVISIÓN Y CONTROL, EN ESTE CASO PRESUPUESTAL.

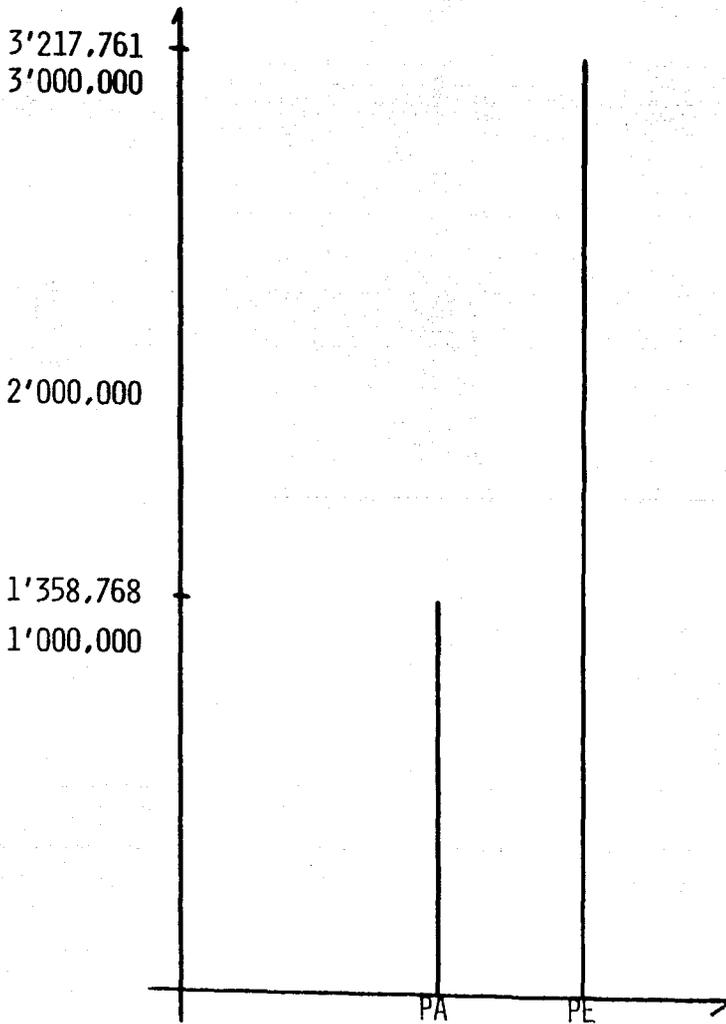
4.3.1 COMPARACIÓN INTERPRESUPUESTAL ENTRE EL ANTEPROYECTO Y EL PRESUPUESTO AUTORIZADO A PARTIR DEL AÑO - 1974 A 1977.

PRESENTAMOS LOS ANTEPROYECTOS Y LOS PRESUPUESTOS AUTORIZADOS PARA REALIZAR SOBRE CADA UNO DE ELLOS UN ANÁLISIS Y EVALUAR LOS CRITERIOS DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS DE UNA MANERA GENERAL Y SOMERA AUNQUE NO ES PROPÓSITO DE ESTE SEMINARIO DETERMINAR SI LA ELASTICIDAD EN LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS ES LA ADECUADA, NOS INTERESA POR QUE ES MUY IMPORTANTE QUE EN EL MOMENTO DE LA SOLICITUD DE RECURSOS, EL ANTEPROYECTO ESTÉ SUSTENTADO EN INFORMACIÓN VERÁZ, FEHACIENTE Y CORRECTA Y QUE SEA, EN LO POSIBLE, UN FIEL REFLEJO DE LOS PROGRAMAS Y ACTIVIDADES -- POR REALIZAR.

1 9 7 4

EN ESTE AÑO, NO SE HIZO NINGÚN ESTUDIO PARA SER PRESENTADO COMO PRETENSÓN PARA LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS, ESTE AÑO SOLO HUBO UN PRESUPUESTO AUTORIZADO DE -----  
\$ 1'358,768.00 (UN MILLON TRESCIENTOS CINCUENTA Y ----- OCHO MIL SETECIENTOS SESENTA Y -- OCHO PESOS 00/100 M.N.), AUNQUE TODAVÍA NO ES OPORTUNO PRESENTARLO, LA ÚNICA COMPARACIÓN QUE PODEMOS HACER ES RELACIONÁNDOLO CON EL PRESUPUESTO EJERCIDO DE -----  
\$ 3'217,761.00 (TRES MILLONES DOSCIENTOS DIEZ Y ----- SIETE MIL SETECIENTOS SESENTA Y UN PESOS 00/100 M. N.), QUE SE PRESENTA GRÁFICADO Y QUE REPRESENTA UN 42% DE VARIACIÓN EN EXCESO, -- (GRÁFICA No. 17).

1974



PA = PRESUPUESTO AUTORIZADO  
PE = PRESUPUESTO EJERCIDO

GRÁFICA No. 17

1 9 7 5

EN ESTE AÑO, EL ANTEPROYECTO QUE SE PREPARA PARA SU AUTORIZACIÓN ES DE -----  
\$ 3'984,890.00 (TRES MILLONES NOVECIENTOS OCHEN-----  
----- TA Y CUATRO MIL OCHOCIENTOS NOVEN-----  
TA PESOS 00/100 M.N.), Y EL QUE SE AUTORIZA ES -  
DE -----  
\$ 1'900,130.00 (UN MILLON NOVECIENTOS MIL CIENTO-----  
----- TREINTA PESOS 00/100 M.N.), EL AN  
TEPROYECTO SE VÉ DISMINUIDO EN EL 48%. (GRÁFICA  
No. 18).

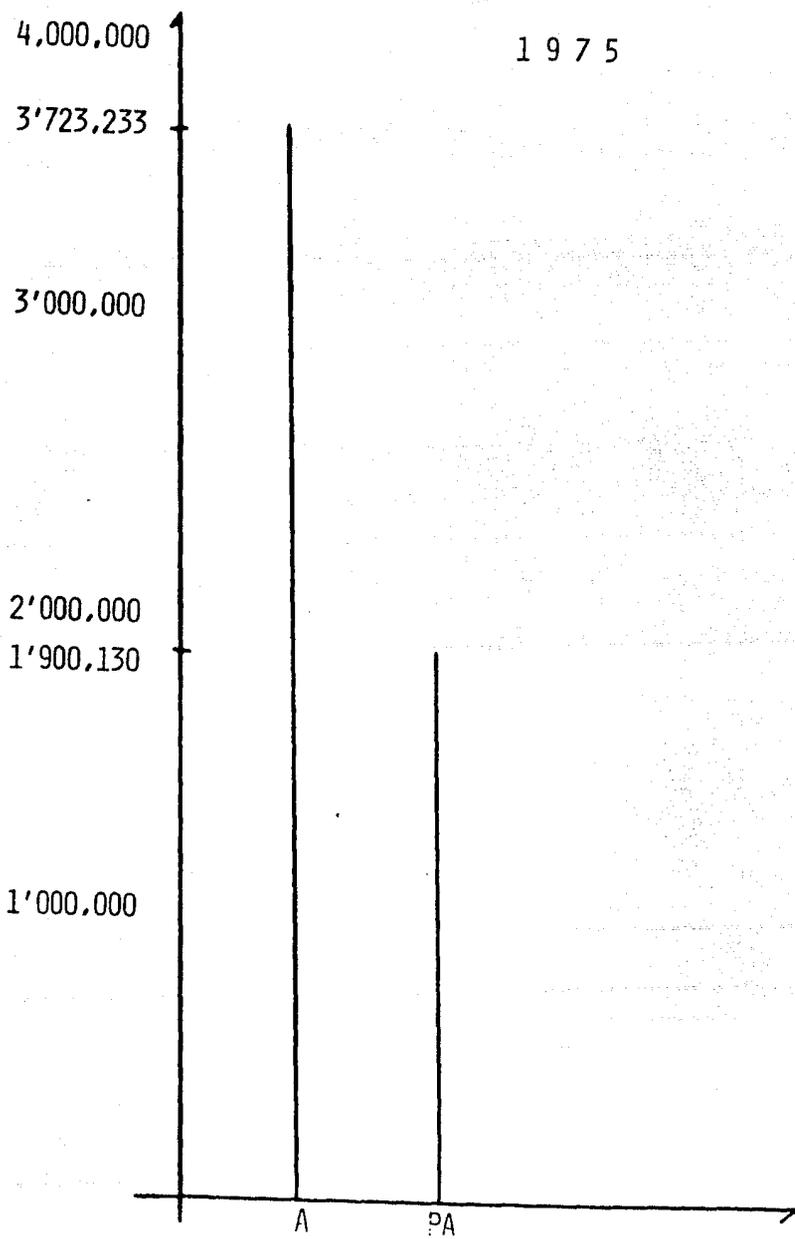
1 9 7 6

PARA ESTE EJERCICIO EL ANTEPROYECTO QUE SE PRE--  
SENTA ASCIENDE A LA CANTIDAD DE -----  
\$ 5'751,240.00 (CINCO MILLONES SETECIENTOS CIN--  
----- CUENTA Y UN MIL DOSCIENTOS CUAREN-----  
TA PESOS 00/100 M.N.) Y SE AUTORIZA LA CANTIDAD  
DE -----  
\$ 1'984,751.00 (UN MILLON NOVECIENTOS OCHENTA Y  
----- CUATRO MIL SETECIENTOS CINCUENTA  
Y UN PESOS 00/100 M.N.), EL CUAL ES MENOR EN UN  
289%. (GRÁFICA No. 19).

1 9 7 7

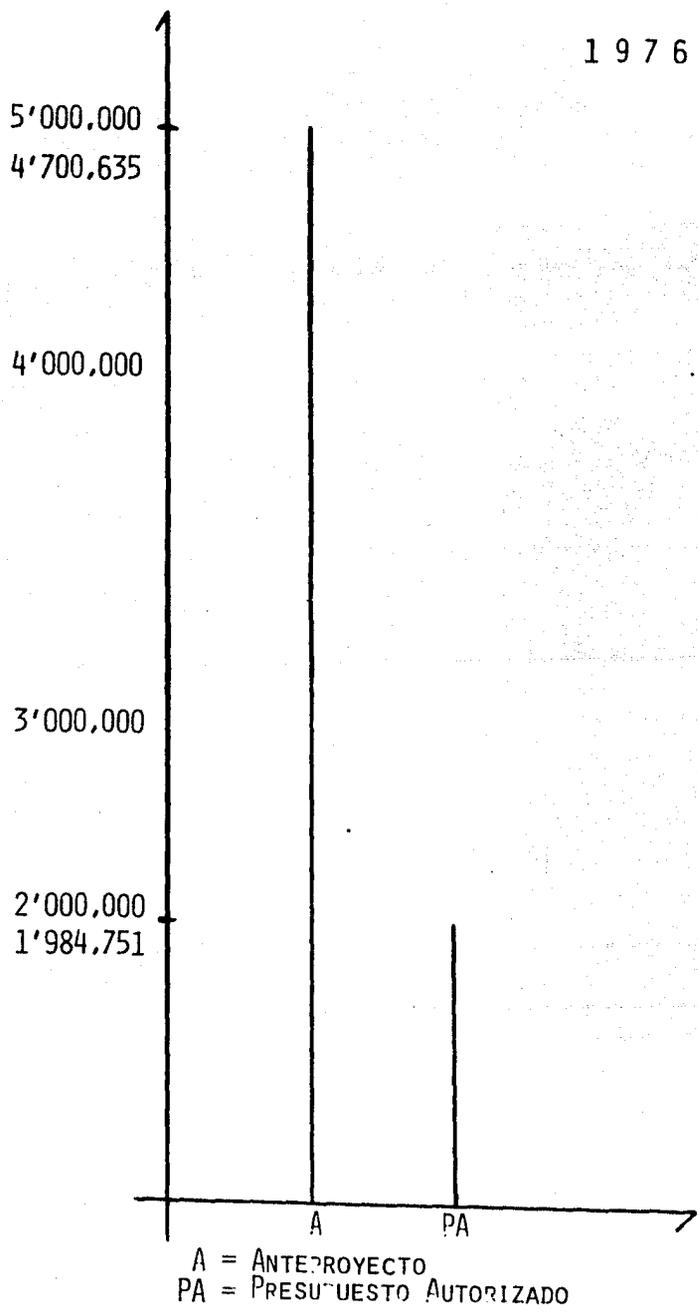
SE SOLICITA UN PRESUPUESTO DE -----  
\$ 5'431,651.00 (CINCO MILLONES CUATROCIENTOS TREIN-----  
----- TA Y UN MIL SEISCIENTOS CINCUENTA Y  
UN PESOS 00/100 M.N.), LO CUAL ES EL 79% MENOR A  
LO SOLICITADO. (GRÁFICA No. 20).

UNA VEZ PRESENTADAS ESTAS GRÁFICAS Y DETERMINADO

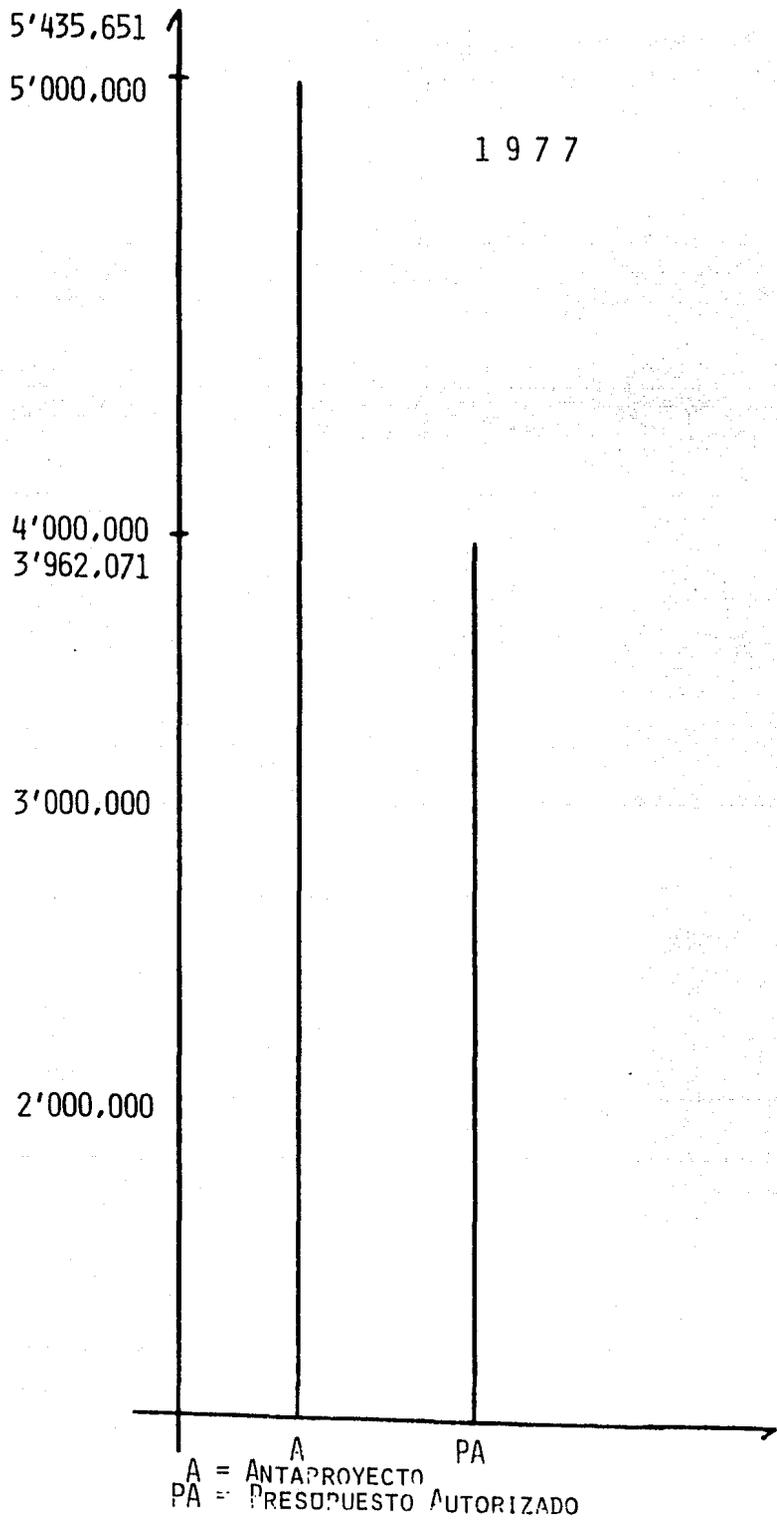


A = ANTEPROYECTO  
PA = PRESUPUESTO AUTORIZADO

GRÁFICA No. 18



GRÁFICA No. 19



GRÁFICA No. 20

A = ANTAPROYECTO  
 PA = PRESUPUESTO AUTORIZADO

EL PORCENTAJE DE VARIACIÓN INTERPRESUPUESTAL, HAREMOS ALGUNOS SEÑALAMIENTOS QUE PUEDEN AYUDAR A DETERMINAR EL POR QUÉ DE LA VARIACIÓN, ENFOCÁNDONOS PRIMARIAMENTE AL CRITERIO EN QUE SE FINCA LA RECTORÍA PARA DISMINUIR EN MUCHO LO SOLICITADO.

ESTADO COMPARATIVO DEL PRESUPUESTO SOLICITADO, FORTIFICADO Y EJERCIDO DE LOS AÑOS DE 1974 A 1977

GRUPO DE GASTO	1974										1975										1976										1977									
	Presupuesto Solicitado	Fortificado	Ejercido	Porcentaje de Ejercicio	Porcentaje de Fortificación	Presupuesto Solicitado	Fortificado	Ejercido	Porcentaje de Ejercicio	Porcentaje de Fortificación	Presupuesto Solicitado	Fortificado	Ejercido	Porcentaje de Ejercicio	Porcentaje de Fortificación	Presupuesto Solicitado	Fortificado	Ejercido	Porcentaje de Ejercicio	Porcentaje de Fortificación	Presupuesto Solicitado	Fortificado	Ejercido	Porcentaje de Ejercicio	Porcentaje de Fortificación															
Personal	75,518	1'000,179	909,661	1158	1'000,179	10K	75,518	100	1'451,893	118,130	1'111,580,856	866,738	731	(13,022)	(7)	1'069,780	1'071	1'875,835	369,751	2'118,788	1'380,537	65%	438,307	21	1'506,131	1431	2'108,161	2'178,571	1'030,846	1'177,375	54	1'118,305	54	115,820	6					
Operaciones	275,258	773,946	498,796	179	773,946	10K	275,258	100	308,000	334,000	1'111'009,859	880,861	210	(25,879)	11	150,000	184	1'029,030	876,000	179,858	374,851	93	(249,148)	(78)	(626,000)	(61)	1'030,900	561,800	1'331,741	789,741	75	800,241	29	(469,000)	(46)					
Saldo y Res. de Cont.	15,000	5,202	118,798	155	5,202	10K	118,000	100	150,000	110,000	86,521	(21,479)	(13)	(13,451)	(92)	100,000	(92)	112,033	110,000	29,159	(80,843)	(78)	(102,843)	(78)	22,000	17	100,000	176,000	57,053	(42,947)	(43)	(42,947)	(43)	0	0					
Salario y Empleo	200,000	-	(200,000)	1000	-	10K	200,000	100	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
Operación Complementaria	675,000	975,275	203,375	30	975,275	10K	675,000	100	511,000	95,000	574,282	476,282	506	41,282	12	(18,000)	81	519,000	950,270	2'110,950	1'450,953	121	1'881,953	163	113,000	111	750,000	520,000	2'330,670	2'436,670	107	2'186,670	292	(250,000)	(33)					
TOTAL	1'558,768	3'217,763	1'858,991	137	3'217,763	10K	1'558,768	100	3'984,893	1'800,130	3'723,215	1'823,101	96	(261,457)	(7)	2'086,761	(52)	4'700,615	1'928,271	5'151,260	3'756,443	130	1'950,622	22	(2'716,918)	(53)	5'475,621	3'962,301	11'958,861	5'256,791	4'377,318	75	(14,525,980)	(27)						

\* FORMADO POR GASTOS TOMADOS COMO BASE EL TOTAL EJERCIDO POR CADA DISTRIBUCIÓN, MENUS REALES 1'383,028; COMIDAS 1'064,937 y GASTOS REALES 1'099,336.

\*\* DATOS TOMADOS DEL INFORME DE EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DEPENDENCIA 1968, PROGRAMA ANILLEN DE SOCIEDAD.

• FUE DISTRIBUIDO EL GASTO POR BRUJO EN BASE A PORCENTAJES DE EJERCICIO DEL AÑO ANTERIOR, YA QUE NO SE HICIERON TOMAS DE

DE ACUERDO A LA TABLA ANTERIOR, SE OBSERVA LO SIGUIENTE:

1. EN CUANTO AL PRESUPUESTO:

- A) EL PRESUPUESTO AUTORIZADO DE 1974 EN RELACIÓN AL SOLICITADO FUÉ DISMINUÍDO CONSIDERABLEMENTE EN LA CANTIDAD DE -----  
\$ 1'358,768.00 (UN MILLON TRESCIENTOS --  
----- CINCUENTA Y OCHO MIL SETE  
CIENTOS SESENTA Y OCHO PESOS 00/100 M.N.)  
POR LAS AUTORIDADES DE RECTORIA. ESE MIS  
MO AÑO, NO HUBO ANTEPROYECTO.
- B) EN EL AÑO DE 1975, LA CANTIDAD DE -----  
\$ 2'084,760.00 (DOS MILLONES OCHENTA Y -  
----- CUATRO MIL SETECIENTOS SE  
SENTA PESOS 00/100 M.N.) (52%), FUÉ DIS-  
MINUÍDA DE LA PETICIÓN INICIAL (ANTEPRO-  
YECTO). ESE AÑO LA DEFICIENCIA ENTRE LO  
AUTORIZADO Y LO EJERCIDO ASCENDIÓ A ----  
\$ 1'323,103.00 (UN MILLON OCHOCIENTOS --  
----- VEINTITRES MIL CIENTO TRES  
PESOS 00/100 M.N.) (96%). LA VARIACIÓN -  
ENTRE LO SOLICITADO (ANTEPROYECTO) Y LO -  
EJERCIDO FUÉ DE -----  
\$ 261,657.00 (DOSCIENTOS SESENTA Y UN MIL  
----- SEISCIENTOS CINCUENTA Y SIE-  
TE PESOS 00/100 M.N.) (7%), O SEA QUE SI  
SE HUBIERA AUTORIZADO EL ANTEPROYECTO EN  
SU TOTALIDAD, DE TODAS FORMAS HUBIERA HA  
BIDO UN EXCESO DE GASTO O UNA DIFERENCIA  
EN LOS RECURSOS ASIGNADOS.

c) EN EL AÑO DE 1976 LA CANTIDAD DE -----  
\$ 2'715,884.00 (DOS MILLONES SETECIENTOS  
----- QUINCE MIL OCHOCIENTOS --  
OCHENTA Y CUATRO PESOS 00/100 M.N.) ---  
(58%) FUÉ DISMINUÍDA DE LA PETICIÓN INI-  
CIAL (ANTEPROYECTO). ESE MISMO AÑO, LA  
DIFERENCIA ENTRE LO AUTORIZADO Y LO EJER-  
CIDO ASCENDIÓ A -----  
\$ 3'766,349.00 (TRES MILLONES SETECIENTOS  
----- SESENTA Y SEIS MIL OCHO--  
CIENTOS CUARENTA Y NUEVE PESOS 00/100 --  
M.N.) (190%), O SEA QUE AUNQUE SE HUBIE-  
RA AUTORIZADO EL TOTAL DEL ANTEPROYECTO,  
DE TODAS FORMAS HUBIERA HABIDO UN EXCESO  
DE -----  
\$ 2'715,884.00 (DOS MILLONES SETECIENTOS  
----- QUINCE MIL OCHOCIENTOS --  
OCHENTA Y CUATRO PESOS 00/100 M.N.) ---  
(84%) EN EL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO.

d) PARA EL AÑO DE 1977, LA CANTIDAD DE ----  
\$ 1'473,580.00 (UN MILLON CUATROCIENTOS  
----- SETENTA Y TRES MIL QUINIEN  
TOS OCHENTA PESOS 00/100 M.N.) (27%) FUÉ  
DISMINUÍDA DE LA PETICIÓN INICIAL. ESE -  
AÑO LA DEFICIENCIA ENTRE LO AUTORIZADO Y  
LO EJERCIDO ASCENDIÓ A -----  
\$ 5'546,794.00 (CINCO MILLONES QUINIENTOS  
----- CUARENTA Y SEIS MIL SETE--  
CIENTOS NOVENTA Y CUATRO PESOS 00/100 M.N.)  
(140%). LA VARIACIÓN ENTRE LO SOLICITADO  
Y LO EJERCIDO FUÉ DE -----  
\$ 4'077,214.00 (CUTRO MILLONES SETENTA Y  
----- SITE MIL DOSCIENTOS CATOR-  
CE PESOS 00/100 M.N.) (75%), O SEA QUE -

SI SE HUBIERA AUTORIZADO EL ANTEPROYECTO EN SU TOTALIDAD, DE TODAS MANERAS HUBIERA HABIDO UN EXCESO DE GASTO DE ----- \$ 1'473,580.00 (UN MILLON CUATROCIENTOS ----- SETENTA Y TRES MIL QUINIENTOS OCHENTA PESOS 00/100 M.N.) (27%), BASANTE ALARMANTE. ESTO ES IGUAL A UNA DIFERENCIA EN LOS RECURSOS ASIGNADOS PARA ESE EJERCICIO.

2. LOS GRUPOS QUE ACUSAN MÁS INCREMENTO EN SU EJERCICIO SON EL DE REMUNERACIONES PERSONALES Y EL DE ASIGNACIÓN COMPLEMENTARIA, EN TERCER LUGAR EL GRUPO DE SERVICIOS.
3. LA PARTIDA DE BECAS Y PRESTACIONES NO SE EJERCE EN SU TOTALIDAD, CREEMOS QUE ÉSTO SE DEBE PRINCIPALMENTE A LA FALTA DE CONOCIMIENTO DE LA EXISTENCIA DE LA PARTIDA.

EL EXCESO DEL PRESUPUESTO PUEDE ABSORBER LOS RECURSOS QUE NO SE EJERZAN DE ALGUNA PARTIDA, PERO ESE NO ES EL CASO, SI EL GRUPO DE GASTO FUÉ CREADO, ES QUE DEBE ATENDER A NECESIDADES ESPECÍFICAS DEL ALUMNADO.

4. EL GRUPO DE ARTÍCULOS Y MATERIALES TAMBIÉN OBSERVA UNA TENDENCIA DE AUMENTO EN EL AÑO DE 1975 PARA DISMINUIR EN LOS DOS SIGUIENTES AÑOS.
5. PUEDE APRECIARSE, QUE LA TENDENCIA DEL EJERCICIO SIEMPRE ES LA DE REBASAR CONSIDERABLEMENTE TANTO AL ANTEPROYECTO COMO AL PRESUPUESTO AUTORIZADO.

ALGUNAS CAUSAS DE ESTA SITUACIÓN YA FUERON - APUNTADAS ANTERIORMENTE; ÉSTOS FUERON EN GENERAL FACTORES EXTERNOS QUE DE UNA FORMA U - OTRA PUDIERON SER CUANTIFICADOS. SIN EMBAR- GO, CREEMOS QUE LOS FACTORES, TANTO INTERNOS COMO EXTERNOS QUE NO PUEDEN SER DIRECTAMENTE CUANTIFICADOS POR SU NATURALEZA ABSTRACTA Y SUJETA A LAS CONDICIONES EXISTENTES, FUERON LOS PRINCIPALES MOTIVADORES DE TODAS LAS DESVIACIONES Y EXCESOS Y DEFICIENCIAS EN EL ASPECTO PRESUPUESTAL.

EN EL SIGUIENTE INCISO SE ABORDARÁ MÁS PROFUN- DAMENTE TODOS LOS ASPECTOS, DIRECTOS E INDI-- RECTOS QUE AFECATRON EN ALGUNA MEDIDA EL EJER- CICIO DEL PRESUPUESTO.

#### 4.4 ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LO PRESUPUESTADO Y LO REAL - EJERCIDO.

SE PRESENTA EN ESTE INCISO, LAS GRÁFICAS Y ESTA- DOS COMPARATIVOS DE LOS PRESUPUESTOS AUTORIZADOS Y LOS PRESU- PUESTOS EJERCIDOS, SOBRE ELLOS REALIZAREMOS UN ESTUDIO MÁS - ANALÍTICO Y PODRÁ EVALUARSE PRINCIPALMENTE EL COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO Y EL CONTROL QUE SOBRE EL PRESUPUESTO SE EJER- CE.

UNA GRÁFICA, UNA TENDENCIA, UN PORCENTAJE O UN - NÚMERO ÍNDICE, NO NADA MÁS PUEDE SER INTERPRETADO, SINO QUE - NOS PUEDE DAR LA PAUTA PARA PROFUNDIZAR OBJETIVAMENTE EN AS- PECTOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y DE CONTROL.

DADO QUE EL ACCESO A INFORMACIÓN Y PREGUNTAS ES-

PECÍFICAS HECHAS A LAS DIFERENTES PERSONAS QUE INTEGRAN LA COMISIÓN, FUERON NEGADAS, LOS COMENTARIOS QUE AQUÍ SE PRESENTAN SON VÁLIDOS, YA QUE LA INTERPRETACIÓN QUE SE DIÓ A LOS ESTADOS COMPARATIVOS Y GRÁFICAS, FUERON LO MÁS OBJETIVAS POSIBLES. GENERALMENTE UN ADMINISTRADOR QUE CONOCE SU TRABAJO Y RESPONSABILIDAD PUEDE SITUARSE EN EL CONTEXTO INTEGRAL DE UNA ÁREA ADMINISTRATIVA SEGÚN LA CAPACIDAD Y EXPERIENCIA QUE ÉSTE TENGA. ES POR ESO, QUE HASTA ESTE MOMENTO ASUMIMOS EL PAPEL DE DIAGNOSTICADORES EN BASE A LA INFORMACIÓN CON QUE CONTAMOS.

ES IMPORTANTE HACER ÉNFASIS EN LA SIGUIENTE SITUACIÓN; EN MUCHAS OCASIONES, UN DETERMINADO ERROR EN CUMPLIMIENTO DARÁ ORIGEN A UNA VARIACIÓN, O SEA QUE MUCHAS DE ÉSTAS NO DEPENDERÁN EXCLUSIVAMENTE DE UN CAMBIO ECONÓMICO O FINANCIERO, SINO AL DE UNA ACCIÓN O DECISIÓN MAL TOMADA, O TAMBIÉN PUEDE SER PORQUE LA PERSONA QUE ESTÁ ASIGNADA A DESARROLLAR UN CIERTO TRABAJO EN LA ESTRUCTURA JERÁRQUICA ORGANIZATIVA DE LA COMISIÓN NO ES LA ADECUADA PARA DESEMPEÑAR ESA FUNCIÓN.

ES AQUÍ, DONDE SE RELACIONA LA EFECTIVIDAD DEL TRABAJO CON LA CAPACIDAD DE LAS PERSONAS QUE LO REALIZAN, PORQUE LAS TENDENCIAS GRAFICADAS DEL PRESUPUESTO NO SOLO ENCIERRAN UN FONDO FINANCIERO, SINO ADEMÁS UNO DE INTERVENCIÓN HUMANA PARA LLEGAR A REALIZAR CIERTOS PROPÓSITOS U OBJETIVOS, POR LO CUAL, RESULTA DE INTERÉS SOBRE TODO PARA EL ADMINISTRADOR, PLANTEARSE INTERROGANTES Y SUPOSICIONES OBJETIVAS, ÉSTAS AL SER EVALUADAS CORRECTAMENTE, PODRÁN SERVIR PARA DETECTAR EN QUÉ O EN QUIÉN ESTÁ LA FALLA, O BIEN NOS PUEDE SERVIR PARA DARNOS LLAMADAS DE ALERTA SEGÚN EL ÁREA DE RESPONSABILIDAD DONDE SE ENCUENTRAN. SI LA FALLA O EL "FOCO ROJO" QUE NOS ESTÁ ALERTANDO NO SON DE EJECUCIÓN EN ESA ÁREA, LO MÁS SEGURO ES QUE TENDREMOS QUE IR A INVESTIGAR A OTRO NIVEL, Y ÉSTE PUEDE SER PRINCIPALMENTE EL DE COORDINACIÓN. BASÁNDONOS EN ESTA INDICACIÓN, POR CUALQUIER IRREGULARIDAD DE ESTE TIPO TENDRÁ QUE ASUMIR LA RESPONSABILIDAD DE LA MISMA PRINCI

PALMENTE LA DIRECCIÓN Y HABRÁ OCASIÓN PARA QUE LAS AUTORIDADES CORRESPONDIENTES APLIQUEN LAS MEDIDAS CORRECTIVAS NECESARIAS SIEMPRE CON LA INTENCIÓN DE QUE SE MEJOREN LAS CONDICIONES Y ALTERNATIVAS PARA EL MEJOR DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES PLANEADAS.

4.4.1. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS GRÁFICAS COMPARATIVAS ENTRE EL PRESUPUESTO AUTORIZADO Y EL PRESUPUESTO EJERCIDO.

A CONTINUACIÓN PRESENTAMOS GRÁFICAS Y VARIACIONES ENTRE LOS CONCEPTOS ANTES MENCIONADOS, PARA DETERMINAR LA VARIACIÓN, EL MÉTODO DE ANÁLISIS QUE UTILIZAMOS ES EL SIGUIENTE:

$$\frac{\text{TOTAL DEL PRESUPUESTO EJERCIDO}}{\text{TOTAL DEL PRESUPUESTO AUTORIZADO}}$$

TOMAMOS COMO BASE EL MÉTODO DEL ANÁLISIS FINANCIERO SIGUIENTE:

$$\frac{\text{TOTAL DE GASTOS}}{\text{VENTAS NETAS}}$$

QUE SIRVE PARA EVALUAR EL RENDIMIENTO DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA Y LA RECUPERACIÓN QUE ÉSTA HACE A TRAVÉS DE SUS VENTAS.

EN ESTE CASO, EL TOTAL DE GASTOS CORRESPONDE A LO QUE HEMOS LLAMADO PRESUPUESTO EJERCIDO Y VENTAS NETAS A LO QUE NOMBRAMOS PRESUPUESTO AUTORIZADO.

EL POR QUÉ, RESULTA OBVIO, PUES EL NUMERADOR -  
CORRESPONDE A LOS GASTOS REALES DEL FUTBOL AME-  
RICANO Y EL DENOMINADOR AL TOTAL DE RECURSOS -  
DISPONIBLES PARA SOLVENTAR EL GASTO NECESARIO  
PARA EL FUTBOL AMERICANO Y QUE HAN SIDO AUTORI-  
ZADOS POR LAS AUTORIDADES COMPETENTES.

DE ESTA FORMA, A CONTINUACIÓN SE PRESENTAN GRÁ-  
FICAS Y VARIACIONES ENTRE LOS PRESUPUESTOS (AU-  
TORIZADO Y EJERCIDO) A PARTIR DEL AÑO DE 1974.

1 9 7 4

ESTE AÑO LA VARIACIÓN QUE TENEMOS ES LA SIGUIEN-  
TE:

$$\frac{3'217,761}{1'358,768} = 0,236$$

EL COEFICIENTE 236 NOS DÁ EL PORCENTAJE DE IN-  
SUFICIENCIA QUE HUBO EN EL PRESUPUESTO EJERCI-  
DO FINAL.

1 9 7 5

ESTE AÑO TENEMOS LO SIGUIENTE:

$$\frac{3'723,233}{1'900,130} = 0,195$$

EL COEFICIENTE 195 NOS DÁ EL PORCENTAJE DE IN-  
SUFICIENCIA QUE HUBO EN EL PRESUPUESTO, AUNQUE

ÉSTE DISMINUYÓ, NO PUEDE DECIRSE QUE EL CRITERIO DE ASIGNACIÓN HAYA SIDO ÓPTIMO, CONSIDERANDO QUE EL AÑO ANTERIOR EL PRESUPUESTO ASCENDIÓ A MÁS DE TRES MILLONES DE PESOS.

1 9 7 6

EN ESTE AÑO:

$$\frac{5'751,240}{1'984,751} = 0.289$$

EL COEFICIENTE 289 ES UN INCREMENTO SUBSTANCIAL EN EL PRESUPUESTO EJERCIDO, EL AUMENTO EN COMPARACIÓN DE LOS AÑOS ANTERIORES NOS HACE PENSAR QUE O BIEN EL CRITERIO DE ASIGNACIÓN ES TOTALMENTE IRRACIONAL, O QUE EL RENDIMIENTO DEL PRESUPUESTO TIENE GRANDES VARIACIONES Y DISPAROS DEBIDO A UNA MALA ADMINISTRACIÓN DEL MISMO.

1 9 7 7

DEBIDO A QUE NO PUDIMOS CONTAR CON EL DATO DE PRESUPUESTO EJERCIDO REAL, YA QUE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN LO NEGARON, TUVIMOS QUE SACAR UN PROMEDIO DE LA SUMA DE LOS ANTERIORES COEFICIENTES DE INCREMENTO, DE LA SIGUIENTE FORMA:

$$\begin{array}{r} 1974 - 236 \\ 1975 - 195 \\ 1976 - 289 \\ \hline 720 \end{array} \quad \frac{720}{3} = 240$$

$$3'962,927 - 100 = 9'508,805$$

$$X \quad - 240$$

DADO QUE LA TENDENCIA DEL PRESUPUESTO SIEMPRE  
VÁ EN AUMENTO, LA ANTERIOR RELACIÓN NOS INDICA  
EL TOTAL DEL CRECIMIENTO DEL PRESUPUESTO EJER-  
CIDO QUE ES POTENCIAL EN TODO SENTIDO, PERO NO  
FALTO DE RAZONABILIDAD NI DE APOYO.

EL INCREMENTO POTENCIAL QUE PRESENTAMOS APOYA  
LA ANTERIOR ASEVERACIÓN DE FALTA DE PLANEACIÓN  
EN EL CRITERIO PRESUPUESTAL Y FALTA DE CONTROL  
DE LOS RECURSOS OTORGADOS PARA APOYAR LOS PLA-  
NES Y PROGRAMAS DE FUTBOL AMERICANO.

LOS COMENTARIOS QUE A CONTINUACIÓN PRESENTAMOS  
ESTÁN ENFOCADOS COMO YA SE MENCIONÓ, A LA EFEC-  
TIVIDAD DE LA ACTUACIÓN ADMINISTRADORA Y NO A  
LA EFECTIVIDAD DEL PROCESO PRESUPUESTAL.

ES IMPORTANTE HACER ESTA ACLARACIÓN, YA QUE EN  
EL INCISO ANTERIOR DE ESTE TRABAJO FUÉ DONDE -  
SE REALIZÓ LA EVALUACIÓN DEL PROCESO PRESUPUES-  
TAL.

COMENTARIOS SOBRE LAS VARIACIONES DEL PRESUPUES-  
TO.

- A) ES DEFINITIVO QUE LOS FENÓMENOS ECONÓMICOS  
EXTERIORES QUE A ÚLTIMAS FECHAS SE HAN PRE-  
SENTADO HAN INFLUÍDO EN FORMA DEFINITIVA -  
EN EL AUMENTO DESORBITANTE DEL GASTO PARA  
EL FUTBOL AMERICANO, PRINCIPALMENTE EL FE-  
NÓMENO CONOCIDO COMO INFLACIÓN.

LOS ÍNDICES DEL NIVEL DE PRECIOS (INDICADO-

RES ECONÓMICOS) EN ESOS AÑOS QUE PRESENTA EL BANCO DE MÉXICO, SON LOS SIGUIENTES:

AÑO	INDICE ECONOMICO	INDICE DE DIFERENCIA	DIFERENCIA = RESPONSABILIDAD
1974	175.8	236	61.0
1975	194.3	195	0.7
1976	223.0	289	66.0
1977	212.7	240	27.30

EN RELACIÓN AL AÑO DE 1974, EL INDICADOR - ECONÓMICO NOS MUESTRA QUE EL AUMENTO GENERAL QUE EL NIVEL DE PRECIOS PRESENTÓ FUÉ - DE 175.8, O SEA QUE UNA INSUFICIENCIA EN - EL PRESUPUESTO HASTA POR EL MONTO QUE REPRESENTÓ ESE ÍNDICE, FUÉ CAUSADA POR LOS - FENÓMENOS ECONÓMICOS IMPERANTES EN ESE AÑO. SIN EMBARGO, PUEDE OBSERVARSE QUE LA INSUFICIENCIA DEL PRESUPUESTO DE ESE AÑO FUÉ DE 236, EXISTIENDO UNA DIFERENCIA DE 61 QUE - SERÍA EL COEFICIENTE REPRESENTATIVO DE LA FALTA DE RESPONSABILIDAD DE EJECUCIÓN DE - LOS ADMINISTRADORES. EN OTRAS PALABRAS, - ES JUSTIFICABLE DECIR QUE EL PRESUPUESTO SE VIÓ REBASADO EN CIERTA CANTIDAD PORQUE ES - ATRIBUÍBLE A FACTORES QUE NO SE PUDIERON - CONTROLAR AÚN CUANDO ESTO ES MUY DISCUTIBLE, PORQUE NO HAY QUE OLVIDAR QUE EL ÍNDICE DEL NIVEL GENERAL DE PRECIOS NO ES - APLICABLE A LOS GASTOS DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS, PORQUE EN ESTE CASO LA UNIVERSIDAD

ESTABLECE CONVENIOS Y CONTRATOS ESPECIALES DE ANTEMANO PARA OBTENER LOS SATISFACTORES QUE NECESITA, BAJO PRECIOS Y CONDICIONES ESPECIALES QUE TIENEN QUE SER RESPETADOS SALVO MUY CONTADAS OCASIONES, PERO ADEMÁS ES INNEGABLE QUE EL CRITERIO Y DECISIONES DE LAS PERSONAS ENCARGADAS DE SU CONTROL Y EJERCICIO DEJÓ MUCHO QUE DESEAR Y OCASIONÓ UN SOBRE-EXCESO EN EL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO.

- B) EL AÑO DE 1975, EL NIVEL INFLACIONARIO CAUSÓ SERIOS TRASTRONOS EN LA ECONOMÍA NACIONAL, ESE AÑO Y EL SIGUIENTE FUERON PERÍODOS CRÍTICOS PARA TODAS LAS ENTIDADES Y NO FUÉ EXTRAÑO QUE LOS PRESUPUESTOS EN LA MAYORÍA DE ELLOS FUERAN TOTALMENTE DESEQUILIBRADOS, DE TAL MANERA QUE LA INSUFICIENCIA DEL PRESUPUESTO FUÉ OCASIONADA POR ESE FENÓMENO - PRINCIPALMENTE, TAN ES ASÍ QUE LO QUE SE PLANEOÓ PARA EJERCER (ANTEPROYECTO), FUÉ IGUAL QUE LO EJERCIDO, Y LA DIFERENCIA QUE NO SE AUTORIZÓ REPRESENTA MÁS O MENOS EL ÍNDICE DE CRECIMIENTO DEL NIVEL DE PRECIOS.
- C) EN EL AÑO DE 1976, EL EFECTO INFLACIONARIO EN EL PRESUPUESTO FUÉ DE 223, LA INSUFICIENCIA POR RESPONSABILIDAD DIRECTA DE LOS ADMINISTRADORES FUÉ DE 66.
- D) EN EL AÑO DE 1977, EL EFECTO DE LA INFLACIÓN DISMINUYÓ Y SU IMPACTO EN EL PRESUPUESTO FUÉ DE 212.7, SIN EMBARGO SIGUÓ HABIENDO UNA INSUFICIENCIA POR RESPONSABILIDAD DIREC

TA DE LOS ADMINISTRADORES DE 27.30.

EN LA SIGUIENTE TABLA, PRESENTAMOS EL INCREMENTO QUE AÑO CON AÑO HAN TENIDO LOS GRUPOS DEL PRESUPUESTO DE FUTBOL:

GRUPO	1974		1975		1976		1977	
	PE	PA	PE	PA	PE	PA	PE	PA
100	24	22	32	26	40	17	32	21
200	20	77	17	94	13	55	17	42
300	1	72	1	85		05	1	20
400	18	35	15	47	4	01	12	61
500	0		0		0		0	
700	<u>34</u>	<u>92</u>	<u>32</u>	<u>48</u>	<u>41</u>	<u>74</u>	<u>36</u>	<u>38</u>
	99	98	100		99	52	99	82

PE = PRESUPUESTO EJERCIDO  
PA = PRESUPUESTO AUTORIZADO.

LOS INDICES ANTERIORES NOS SIRVEN PARA LAS SIGUIENTES INTERPRETACIONES:

1. EL INCREMENTO ANUAL ES CONSTANTE PERO NO UNIFORME, POR EJEMPLO EN EL GRUPO - 100, EL INCREMENTO PUEDE CONSIDERARSE NORMAL DEBIDO A LOS AUMENTOS SALARIALES QUE SE HAN OTORGADO A LOS TRABAJADORES Y MAESTROS DE LA U.N.A.M., TENIENDO SU MAYOR AUMENTO EN 1976, YA QUE ESE MISMO AÑO SE DECRETA UN AUMENTO POR ORDEN RESIDENCIAL, APARTE DE LOS QUE YA

SE HABÍAN OTORGADO CON ANTERIORIDAD, DE BIDO A CONVENIOS CON EL SINDICATO Y LAS ASOCIACIONES DE PERSONAL. HASTA AQUÍ, SE PUEDE DECIR QUE ES NORMAL LA FALTA - DE UNIFORMIDAD DE LOS INCREMENTOS EN -- LOS ÍNDICES, YA QUE ESTÁN SUJETOS A LAS CONDICIONES LABORALES Y LOS PROBLEMAS Y CONFLICTOS A QUE ANUALMENTE SE ENFRENTA LA UNIVERSIDAD CON SU PERSONAL.

2. NO PODEMOS DECIR LO MISMO DE LA FALTA - DE UNIFORMIDAD DE LOS SIGUIENTES GRUPOS, ANALIZANDO EL GRUPO 200, QUE CORRESPONDE A SERVICIOS, LA DIFERENCIA ENTRE LO PRESUPUESTADO Y LO REALMENTE EJERCIDO ES SUMAMENTE CONSIDERABLE AÑO CON AÑO, PARECE SER QUE LA EXPERIENCIA ANTERIOR DE UN AÑO NO ES TOMADA EN CUENTA, A ÉSTE - TIPO DE PARTIDA SE LE CARGAN GASTOS POR TRANSPORTE, LAVANDERÍA, ETC., QUE SE -- VAN INCREMENTANDO EN SUS CUOTAS ANUALES Y QUE SIN EMBARGO, NO SE CONSIDERA ESTE AUMENTO Y NI SIQUIERA SE LE CALCULA UN AUMENTO NORMAL.

ESTO BIEN PUEDE SER ORIGINADO POR FALTA DE INFORMACIÓN SUFICIENTE AL MOMENTO DE ELABORAR LOS PRESUPUESTOS Y ESTA FALTA DE SOPORTE INFORMATIVO OCASIONA UNA CONSIDERABLE DISMINUCIÓN A LA HORA DE APROBAR Y ACEPTAR EL PRESUPUESTO.

3. EL GRUPO 300 QUE CORRESPONDE A BECAS Y

PRESTACIONES, SE CARGAN LO QUE SE PUEDE LLAMAR INCENTIVOS, COMO CHAMARRAS Y ANILLOS PRINCIPALMENTE.

Aquí, EL AÑO DE 1974, PRESENTA UN AUMENTO Y LOS DEMÁS AÑOS SON DISMINUCIONES, O SEA QUE NO SE HA EJERCIDO EL PRESUPUESTO CONFORME A LO QUE SE PLANEÓ EN LA ASIGNACIÓN DEBIDO A LO SIGUIENTE:

- A LOS EQUIPOS DE LIGA MAYOR QUE SON A LOS QUE GENERALMENTE EN FORMA ANUAL SE LES DAN CHAMARRAS, SE HAN VISTO EN EL CASO QUE NO SE LAS ENTREGAN.

- A LOS SELECCIONADOS COMO JUGADORES -- PUMAS SE LES DÁ SU CHAMARRA ANUALMENTE Y ESTO VIENE A DAR UN PROMEDIO DE 80 - CHAMARRAS O TRAJES DE ENTRENAMIENTO.

LA RACIONALIDAD DEL EJERCICIO DEPENDE - DE LA HONESTIDAD CON QUE ESTE SE CALCULE Y SE LLEVA A CABO, HACIENDO UN ESTUDIO - MÁS PROFUNDO, PODRÍA ESTABLECERSE UN PROMEDIO UNIFORME DEL AUMENTO, CONSIDERANDO UN EQUIPO CAMPEÓN POR CATEGORÍA (UNO DE INTERMEDIA, UNO DE MAYOR) Y LOS 3 -- EQUIPOS EXISTENTES.

EN CUANTO AL GASTO POR ANILLOS, ESTOS SE DAN SOLO A LOS JUGADORES PUMAS QUE HAN TERMINADO SU ELEGIBILIDAD Y SON POCOS - ANUALMENTE.

4. EN EL GRUPO 400, ARTÍCULOS Y MATERIALES DE CONSUMO, ESTÁN CONSIDERADOS LOS ACCESORIOS, UTILERÍA, JERSEYS Y GASTOS DE DIVERSA ÍNDOLE QUE NO SON ESTABLECIDOS EN OTRA PARTIDA.

RESULTA LÓGICO EL INCREMENTO CONSTANTEMENTE FALTO DE UNIFORMIDAD, YA QUE LA DIVERSIDAD DE COSTOS Y GASTOS VA DESDE PAPELERÍA NECESARIA HASTA EQUIPOS COMPLETOS (UTILERÍA) DE ENTRENAMIENTO.

PUEDA QUE LA COMPRA DE UTILERÍA QUE SE ADQUIERA, NO SEA TOTALMENTE NECESARIA - YA QUE NO HAY UN RENDIMIENTO Y OPTIMIZACIÓN POR LO MENOS ACEPTABLE DEL EQUIPO PORQUE AÑO TRAS AÑO SE IMPORTA LA UTILERÍA NECESARIA PARA CADA ORGANIZACIÓN, TENIENDO UN MÁXIMO DE NOVENTA UNIFORMES POR CADA UNA, EN OTRAS PALABRAS, EXISTEN BAJAS CONSIDERABLES DE EQUIPO POR FALTA DE CONTROL DE LOS MISMOS.

ESTO DIFICULTA SUSTENTAR ADECUADAMENTE EL COSTO DE LA UTILERÍA, POR LO CUAL ES TOTALMENTE RAZONABLE QUE LOS QUE AUTORIZAN EL PRESUPUESTO SE VEAN OBLIGADOS A DISMINUIR EN MUCHO LAS PRETENSIONES DEL ANTEPROYECTO.

5. EL GRUPO 500, MOBILIARIO Y EQUIPO, NO PRESENTA NINGÚN AUMENTO, PUEDE CONSIDER-

RARSE NORMAL.

6. EN EL GRUPO 700, ASIGNACIÓN COMPLEMENTARIA,, SE INCLUYE PRINCIPALMENTE EL GASTO POR ALIMENTACIÓN DE JUGADORES DE LIGA MAYOR, A ESTE RESPECTO PODEMOS DECIR QUE:

- PERSISTE LA ACTITUD DE NO CONSIDERAR NI SIQUIERA UN AUMENTO NORMAL PARA ESE GASTO.
- ESTO ES OCASIONADO TAMBIÉN POR FALTA DE INFORMACIÓN OPORTUNA EN EL COSTO DE LA PARTIDA.
- NO SE HA CONSIDERADO LA POSIBILIDAD DE ESTABLECER CONTRATOS CON LOS RESTAURANTES POR ESTE SERVICIO, PAGÁNDOSE LA CUOTA POR DÍA SEGÚN LA ALIMENTACIÓN, LO CUAL PUEDE SER INOPERANTE YA QUE SE PODRÍA OBTENER UN MEJOR BENEFICIO TRATÁNDO DE PACTARSE MEJORES CONVENIOS Y EL RENDIMIENTO DEL PRESUPUESTO PODRÍA SER MEJOR.

SE PUEDE ADELANTAR QUE EL PROBLEMA PRINCIPAL EN ESTE CASO ES LA FALTA DE PLANEACIÓN EN LA PREPARACIÓN Y CONTROL DEL PRESUPUESTO, ASÍ MISMO DE SU EJECUCIÓN Y ESTO IMPLICA MÁS QUE NADA, UNA GRAN FALTA DE RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA MOTIVADA POR EL DESCONOCIMIENTO DE LO -

QUE ES LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA Y -  
EL PRESUPUESTO PROGRAMÁTICO.

ESTO ES TAN OBVIO, QUE NI SIQUERA SE -  
FIJAN METAS PARA LOS PROGRAMAS Y SUBPRO-  
GRAMAS, PUES EL DESCONOCIMIENTO DE LA -  
TÉCNICA Y FUNDAMENTOS DEL PRESUPUESTO --  
PROGRAMÁTICO HACE QUE SE INCURRA EN EL  
TIPO DE ERRORES ANTES MENCIONADOS.

AHORA BIEN, ¿CUÁL PODRÍA SER LA META PA-  
RA ALCANZAR EN UN SUBPROGRAMA DEPORTI--  
VO? SIMPLEMENTE LA FORMACIÓN INTEGRAL  
(ACADÉMICA Y DEPORTIVA) DEL UNIVERSITA-  
RIO QUE PARTICIPA.

¿CUÁL SERÍA SU UNIDAD DE MEDIDA? EL -  
NÚMERO DE ESTUDIANTES QUE PRACTIQUEN EL  
DEPORTE POR CUANTO A UNA META CUANTIFI-  
CABLE, EL ÉXITO, DIFUSIÓN E IMPACTO QUE  
TUVIERA EN LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA Y  
EN LA IMÁGEN DE LA INSTITUCIÓN, SERÍA -  
OTRA META POR ALCANZAR, MÁS DIFÍCIL DE  
CUANTIFICAR, PERO NO DIFÍCIL DE ESTABLE-  
CER E IDENTIFICAR PLENAMENTE.

EN EL SIGUIENTE TEMA, SE INTRODUCE AL -  
LECTOR EN LO QUE ES EL PRESUPUESTO POR  
PROGRAMAS, SUS BASES Y SUS TÉCNICAS, TO-  
DO ÉSTO, HERRAMIENTA IMPORTANTÍSIMA CUAN-  
DO SE SABE APLICAR CORRECTAMENTE DENTRO  
DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

## TEMA V. PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

### 5.1 ANTECEDENTES

### 5.2 TEORÍA

#### 5.2.1. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

#### 5.2.2. CONTENIDO DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

### 5.3 NATURALEZA DE LOS PROGRAMAS

### 5.4 MOTIVOS DE IMPLANTACIÓN EN LA U.N.A.M.

### 5.5 METODOLOGÍA PARA APLICAR EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS AL SECTOR PÚBLICO FEDERAL

## TEMA V. PRESUPUESTO POR PROGRAMAS.

TOMÁNDOLO DESDE EL PUNTO DE VISTA MERAMENTE ADMINISTRATIVO, PODEMOS DECIR QUE LA HISTORIA NO COMIENZA CON CADA UNO DE NOSOTROS, SOMOS UN ESLABÓN DE UNA GIGANTESCA CADENA QUE RECORRE LOS SIGLOS HACIA EL PASADO Y HACIA EL PORVENIR, AUNQUE A CADA UNO TOQUE REALIZAR EN PLENITUD SU PROPIA OPORTUNIDAD EN LA VIDA.

DE ESTA FORMA, EL HOMBRE SIEMPRE SE HA VISTO EN LA NECESIDAD DE ADMINISTRAR SU VIDA Y LOS RECURSOS QUE PONE A SU DISPOSICIÓN PARA ASEGURAR, EN PRIMER LUGAR SU PROPIA SUPERVIVENCIA Y LA DE SUS DESCENDIENTES, CONFORME SE HA DESARROLLADO LA VIDA EN EL DEVENIR HISTÓRICO, ESTA ADMINISTRACIÓN, ENTENDIÉNDOLA COMO UN PROCESO (PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL), HA SURGIDO COMO ELEMENTO NECESARIO PARA LA VIDA - EN TODOS SUS ASPECTOS, DE TAL MANERA QUE SE CUENTAN CON TEORÍAS Y ESTUDIOS ESPECÍFICOS DE LA MATERIA.

ASÍ PUES, EL ADMINISTRADOR TENDRÁ QUE ACTUAR DENTRO DE UN MARCO TEÓRICO O CONCEPTUAL EN EL QUE SIEMPRE TOMARÁ UNA DECISIÓN DENTRO DE UNA ECONOMÍA DINÁMICA, ESTO ES, SUJETA A CAMBIOS.

AHONDANDO EN LA TEORÍA DEL PRESUPUESTO, SABEMOS QUE EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS, VIENE A SATISFACER NECESIDADES DE PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, ASIGNACIÓN Y EJECUCIÓN, PRINCIPALMENTE EN EL SECTOR PÚBLICO, YA QUE SUS PARTES INTEGRANTES SATISFACEN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y OBJETIVA DE LAS INSTITUCIONES.

EL RESULTADO DE ESTA TÉCNICA PUEDE MEDIRSE EN FUNCIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS Y

DEL MEJORAMIENTO DE ÉSTOS, EN RELACIÓN A LO ANTERIOR, PODRÁN DETERMINARSE ÁREAS DE RESPONSABILIDAD PERFECTAMENTE DEFINIDAS, PODRÁN SER DETECTADAS DE MANERA GENERAL LAS FALLAS O INCUMPLIMIENTOS Y LAS CAUSAS QUE LOS ORIGINARON.

## 5.1 ANTECEDENTES.

ES NECESARIO PARA ESTABLECER SUGERENCIAS, BASARNOS EN HECHOS, TÉCNICAS Y CIENCIAS CONOCIDAS Y ADAPTARLAS A NUESTRAS NECESIDADES EN ESTE CASO, UNA INVESTIGACIÓN, POR LO TANTO, ANTES DE SUGERIR HAY QUE INVESTIGAR Y PRESENTAR UN PANORAMA LÓGICO DE UNA ACTUACIÓN QUE SERÁ DE CALIDAD EN CUANTO A LOS ANTECEDENTES QUE CONOZCAMOS.

DE ESTA FORMA HABREMOS DE SABER PRIMERO COMO SURGIÓ EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS, PRETENDIENDO MOSTRAR - UN PANORAMA LÓGICO DE LO QUE ES PRESUPUESTO POR PROGRAMA, DE SU CONTENIDO, DE SU NECESIDAD, DE SUS VENTAJAS Y LIMITACIONES, DE CÓMO PUEDE SER UTILIZADO COMO UN INSTRUMENTO EN LA GESTIÓN Y LA PLANEACIÓN DE LOS ORGANISMOS Y EL SECTOR PÚBLICO, ASÍ COMO DE LOS PROBLEMAS QUE ES POSIBLE ESPERAR DE LA ADOPCIÓN DE LA TÉCNICA.

A MANERA DE ANTECEDENTE HISTÓRICO, DIREMOS QUE EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS Y SU APLICACIÓN SE ORIGINA EN ESTADOS UNIDOS AL CONCEBIRSE LA IDEA DE INCLUIR CRITERIOS DE PROGRAMACIÓN AL PRESUPUESTO TRADICIONAL. ES ALLÁ MISMO DONDE - TIENE SUS PRIMERAS APLICACIONES.

SU PRINCIPAL OBJETIVO ERA AGILIZAR LAS GESTIONES ADMINISTRATIVAS EN LOS ORGANISMOS PÚBLICOS. ACTUALMENTE

ESTA IDEA HA IDO EVOLUCIONANDO YA QUE ADEMÁS ES CONSIDERADO COMO UN INSTRUMENTO EFICAZ PARA LA TOMA DE DECISIONES Y PUEDE APLICARSE A CUALQUIER TIPO DE EMPRESA, ENFATIZANDO SU CONTENIDO Y TEORÍA EN LOS ORGANISMOS PÚBLICOS.

NATURALMENTE QUE LA IMPLANTACIÓN DE LA TÉCNICA LLEVA PROBLEMAS TÉCNICOS QUE SON IMPORTANTES Y CUYA SOLUCIÓN DEPENDE DE LA ESTRATEGIA ADECUADA Y DE LA PERFECCIÓN TÉCNICA CON QUE SE ELABORE EL PROYECTO DE IMPLANTACIÓN, PERO TAMBIÉN SE DEBEN TOMAR EN CUENTA OTRO TIPO DE PROBLEMAS QUE REGULARMENTE SE PRESENTAN EN LAS ORGANIZACIONES EN QUE SE INTRODUCE LA TÉCNICA, COMO SON LOS LLAMADOS PROBLEMAS PSICOSOCIOLÓGICOS DEL CAMBIO, QUE HACEN QUE AL HABER CONOCIMIENTO DE ÉSTE, LOS INDIVIDUOS Y LOS GRUPOS QUE COMPONEN LA ORGANIZACIÓN ADOPTEN COMPORTAMIENTOS YA SEA DE APOYO O DE RECHAZO AL CAMBIO.

DE ACUERDO A ÉSTO, NOS INTRODUCIREMOS A PARTIR DEL SIGUIENTE PÁRRAFO EN LA TEORÍA DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS.

## 5.2 Teoría.

"DENTRO DE LA TEORÍA DE LAS FINANZAS PÚBLICAS, EL PRESUPUESTO ES DEFINIDO COMO UN DOCUMENTO QUE PREVEE LOS INGRESOS Y EGRESOS PÚBLICOS DURANTE UN PERÍODO DETERMINADO, QUE GENERALMENTE ES DE UN AÑO, Y REPRESENTA POR TANTO EL INSTRUMENTO PUESTO EN MANOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS PARA ALCANZAR LAS METAS Y OBJETIVOS...; ES POR CONSIGUIENTE UN DOCUMENTO DE SUMA IMPORTANCIA POLÍTICA Y ECONÓMICA PARA LA COMUNIDAD...

COMO YA APUNTAMOS, EL PRESUPUESTO NO SOLO SE REFIERE A LAS PREVISIONES DE EGRESOS DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS, SINO TAMBIÉN A LOS INGRESOS; EN ESTE SENTIDO ES UN DO-

## CUMENTO FINANCIERO.

POR OTRA PARTE, LA DEFINICIÓN NO UBICA AL PRESUPUESTO COMO UN FIN EN SÍ MISMO, SINO COMO INSTRUMENTO Y UN INSTRUMENTO ES, SEGÚN LA REAL ACADEMIA, AQUELLO DE QUE NOS - SERVIMOS PARA LOGRAR UN OBJETIVO Y LO QUE QUEREMOS LOGRAR MEDIANTE EL PRESUPUESTO SON, EN PRIMER TÉRMINO, LOS OBJETIVOS ASIGNADOS A LOS ORGANISMOS.

DESDE LUEGO QUE LAS TÉCNICAS PRESUPUESTARIAS HAN CAMBIADO, LAS FUNCIONES DE CUALQUIER ORGANISMO SE MULTIPLICAN Y DIVERSIFICAN, HACIENDO CADA VEZ MÁS COMPLEJA LA ADMINISTRACIÓN, POR LO QUE SE HACE NECESARIO MODERNIZAR LOS -- SISTEMAS ADMINISTRATIVOS Y ENTRE ELLOS LOGICAMENTE EL PRESUPUESTAL, LO QUE A LA VEZ IMPLICA UN CAMBIO QUE NO SÓLO PRESENTA PROBLEMAS TÉCNICOS SINO TAMBIÉN DE TIPO PSICOSOCIOLOGICO". (5).

EN LOS PÁRRAFOS SUCESIVOS SE MUESTRAN LOS CAMBIOS QUE HA HABIDO EN LA TÉCNICA.

## CLASIFICACION.

COMO SE PUEDE OBSERVAR, EL PRESUPUESTO ES CONSIDERADO UN OBJETO FINANCIERO Y VISTO DESDE ESE ÁNGULO, SE CONCIBE COMO UNA SERIE DE INGRESOS Y EGRESOS MONETARIOS EN DONDE LO FUNDAMENTAL RESIDE EN LAS DIVERSAS FORMAS EN QUE SE CLASIFICAN LAS MAGNITUDES MONETARIAS. LAS CLASIFICACIONES - BÁSICAS QUE SE INCLUYEN EN PRESUPUESTOS TRADICIONALES SON -- LAS SIGUIENTES:

- (5) INTRODUCCIÓN A LA TÉCNICA DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMA.- LUIS ALBERTO FERREIRO.

- A) POR OBJETO DEL GASTO
- B) ADMINISTRATIVA
- C) FUNCIONAL
- D) ECONÓMICA

A) POR OBJETO DEL GASTO. CONSISTE EN EL ORDENAMIENTO DE LOS GASTOS SEGÚN LA NATURALEZA DE LOS BIENES Y SERVICIOS A ADQUIRIR DESGLOSANDO ÉSTOS AMPLIAMENTE DE LOS -- MÁS GENERALES A LOS MÁS PARTICULARES. ESTA CLASIFICACIÓN ES LA FUNDAMENTAL EN LOS PRESUPUESTOS TRADICIONALES Y UN EJEM-- PLO DE ELLA ES LA QUE SE MANEJA CORRIENTEMENTE EN LA U.N.A.M. EN DONDE LOS RUBROS MÁS GENERALES DE GASTO SON LOS SIGUIEN-- TES:

1. REMUNERACIONES PERSONALES
2. SERVICIOS NO PERSONALES
3. BECAS Y PRESTACIONES
4. ARTÍCULOS Y MATERIALES DE CONSUMO
5. MOBILIARIO Y EQUIPO
6. INMUEBLES
7. ASIGNACIONES COMPLEMENTARIAS

LA CLASIFICACIÓN, POR TANTO, NOS DICE QUÉ TIPO DE BIENES DEMANDA UN ORGANISMO PARA CUMPLIR CON SUS OBJETIVOS Y DESDE ESTE PUNTO DE VISTA SE PUEDE OBTENER INFORMACIÓN DE LO QUE SE COMPRA MÁS NO DE LO QUE SE HACE CON LOS - RECURSOS ASIGNADOS, AUNQUE ÉSTA ÚLTIMA INFORMACIÓN SE PUEDE OBTENER EN LAGUNOS CASOS DE LOS INFORMES DE ACTIVIDADES DE LOS DIVERSOS ORGANISMOS QUE FORMAN EL SECTOR PÚBLICO PERO - GENERALMENTE ESTOS INFORMES SE OBTIENEN POSTERIORMENTE Y NO CONSTITUYEN DESDE LUEGO LA BASE PARA LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA.

EN LAS CONDICIONES EXPUESTAS, EL ÉNFASIS DE -  
ESTA CLASIFICACIÓN ESTÁ PUESTO EN EL CONTROL Y EN LA ASIGNA-  
CIÓN DE RESPONSABILIDADES EN EL MANEJO DE FONDOS, EN UN CON-  
TROL DE TIPO FINANCIERO QUE NO CONSTITUYE UNA BASE PARA EVA-  
LUAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA;  
LA EVALUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN EN ESTE SENTIDO TAMBIÉN -  
SERÁ FINANCIERA Y SE JUZGARÁ BUEN ADMINISTRADOR A AQUEL QUE  
NO SOBREPASE LOS LÍMITES FIJADOS EN LAS ASIGNACIONES Y LOS -  
RECURSOS MONETARIOS.

AL NO TENER BUENAS BASES PARA ESTABLECER CRI-  
TERIOS DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS, LA APROBACIÓN DE ÉSTOS POR  
LO GENERAL NO OBEDECERÁ A UN PRINCIPIO DE RACIONALIDAD Y LA  
BASE PARA LA ASIGNACIÓN SERÁ LA OBTENIDA EN EL AÑO ANTERIOR  
Y EL MONTO DE ÉSTA SE DEBERÁ EN BUENA MEDIDA A LA PREPONDE--  
RANCIA DE LA INSTITUCIÓN QUE SOLICITE LOS FONDOS.

b) ADMINISTRATIVA. ES EL ORDENAMIENTO DE LOS  
GASTOS EN FUNCIÓN DE LOS SUJETOS QUE EJECUTAN LAS TRANSACCIO-  
NES QUE EN ESTE CASO SON LAS ESCUELAS, FACULTADES Y DIVERSOS  
ORGANISMOS DE LA UNIVERSIDAD.

c) FUNCIONAL. CON ESTE NOMBRE SE DESIGNA AL  
AGRUPAMIENTO DE LAS TRANSACCIONES FINANCIERAS DE LAS ENTIDA-  
DES QUE CONSTITUYEN A LA UNIVERSIDAD, SEGÚN LOS PROPOSITOS -  
A QUE SE DESTINAN, INDEPENDIEMENTE DE CUÁL SEA EL ORGANIS-  
MO QUE EJECUTE LAS FUNCIONES APUNTADAS.

d) ECONÓMICA. IDENTIFICA LOS GASTOS E INGRE-  
SOS SEGÚN SU NATURALEZA ECONÓMICA Y POR TANTO PERMITE PERCI-  
BIR LA INFLUENCIA DE LA CORRIENTE DE INGRESOS Y EGRESOS SO--  
BRE EL PRESUPUESTO GENERAL. PARA CLASIFICAR LAS TRANSACCIO-  
NES DE ACUERDO A SU NATURALEZA ECONÓMICA, ES NECESARIO QUE  
LA CLASIFICACIÓN POR OBJETO DEL GASTO, ADEMÁS DE SERVIR CO--

MO BASE AL CONTROL DE TIPO CONTABLE, PROVEA INFORMACIÓN EN -  
DETALLE SUFICIENTE SOBRE LOS BIENES Y SERVICIOS QUE SE TRAN-  
SAN, DE MANERA QUE EN ELLOS SE PUEDA APRECIAR ADEMÁS LA NATU-  
RALEZA ECONÓMICA DE LOS BIENES Y SERVICIOS QUE SE INVOLUCRAN  
EN LAS TRANSACCIONES.

ESTA CLASIFICACIÓN SEPARA LOS GASTOS CORRIEN-  
TES DE LOS DE CAPITAL, ENTENDIENDO A LOS PRIMEROS COMO AQUE-  
LLOS QUE NO AUMENTAN LOS ACTIVOS DE LA ENTIDAD, Y A LOS SE--  
GUNDOS COMO AQUELLOS QUE SE CONVIERTEN EN ACTIVOS FÍSICOS Y  
FINANCIEROS DE LAS ENTIDADES.

ESTOS SON PUES, LOS ELEMENTOS GENERALES DE TO-  
DO PRESUPUESTO, PERO POR OTRA PARTE, NO CABE DUDA QUE LA PRE-  
VISIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS DEBE SER EN ÚLTIMA INSTANCIA LA  
RESULTANTE DE CUANTIFICAR MONETARIAMENTE EL COSTO DE LAS AC-  
CIONES QUE SE PROPONEN REALIZAR PARA OBTENER DETERMINADOS RE-  
SULTADOS, MISMOS QUE PERMANECEN OCULTOS TRAS LAS CIFRAS EN -  
TERMINOS MONETARIOS QUE EXPRESA EL PRESUPUESTO TRADICIONAL.

EN ESTAS CONDICIONES, EL DOCUMENTO PRESUPUES-  
TARIO NO TIENE ELEMENTOS PARA JUZGAR QUÉ SE VA A OBTENER A -  
CAMBIO DE LOS FONDOS ASIGNADOS Y EN CONSECUENCIA AL FINALIZAR  
EL EJERCICIO PRESUPUESTAL TAMPOCO SE PODRÁ EVALUAR SI LAS AC-  
CIONES, RESULTADOS IMPLÍCITOS EN EL DOCUMENTO PRESUPUESTARIO  
SE LLEVARON A CABO Y EN QUÉ GRADO, POR TANTO NO PERMITE APRE-  
CIAR EL GRADO DE EFICIENCIA CON QUE SE PIENSAN UTILIZAR LOS  
FONDOS ASIGNADOS Y SI TALES FONDOS SERÁN UTILIZADOS DE LA MA-  
NERA MÁS RACIONAL CONFORME A LOS OBJETIVOS Y PRIORIDADES DE  
LA ADMINISTRACIÓN.

EL EMPLEO DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMA SE CON-  
CIBIÓ ESENCIALMENTE PARA SERVIR DE INSTRUMENTO A FIN DE CU--

BRIR LAS DEFICIENCIAS QUE PRESENTA EL PRESUPUESTO TRADICIONAL, DANDO IMPORTANCIA A LAS CONSIDERACIONES DE GESTIÓN Y RESALTANDO NO SOLO LOS ASPECTOS FINANCIEROS SINO TAMBIÉN LOS ASPECTOS FÍSICOS MÁS IMPORTANTES DE LA ACTIVIDAD PRESUPUESTARIA; EN -- OTRAS PALABRAS, EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS CORRELACIONA LOS ASPECTOS FINANCIEROS DEL PRESUPUESTO CON LOS PROGRAMAS DE TRABAJO, QUE A SU VEZ PRESUPONEN LA DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS - Y METAS POR UN LADO Y POR EL OTRO LA CONSIDERACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA ALCANZAR TALES METAS Y OBJETIVOS.

## DIFERENCIA FUNDAMENTAL CON EL PRESUPUESTO TRADICIONAL.

LA DIFERENCIA FUNDAMENTAL ENTRE UN PRESUPUESTO TRADICIONAL Y UNO POR PROGRAMAS, ES LA INCORPORACIÓN EN - ÉSTE, DE CRITERIOS DE PROGRAMACIÓN Y CUANDO SE HABLA DE PROGRAMACIÓN, SE HABLA DE UNA METODOLOGÍA PARA TOMAR DECISIONES, SE TOMAN DECISIONES SOLO CUANDO SE TIENEN UNA O VARIAS ALTERNATIVAS; EN ESTE SENTIDO SE PUEDE DECIR QUE LA PROGRAMACIÓN ES UNA METODOLOGÍA PARA ESCOGER ALTERNATIVAS Y TALES ALTERNATIVAS SE DAN EN DOS CAMPOS DE ELECCIÓN: ENTRE OBJETIVOS Y MEDIOS.

ENTENDEMOS POR OBJETIVOS A LA ENUNCIACIÓN DE UNA DETERMINACIÓN DE OBTENER O PRODUCIR DETERMINADOS RESULTADOS ESPECÍFICOS, SUSCEPTIBLES DE SER CUANTIFICADOS Y AL CUANTIFICAR UN OBJETIVO LLEGAMOS A LO QUE SE CONOCE COMO META.

LOS OBJETIVOS TENDRÁN QUE LLEVARSE A CABO POR ACCIONES, PERSONAS Y NORMAS QUE EN CONJUNTO SE LLAMAN MEDIOS.

LA SELECCIÓN ENTRE MEDIOS CONSISTE EN ELEGIR AQUEL QUE SEA MÁS EFICIENTE PARA ALCANZAR SU OBJETIVO. EL - MÁS EFICIENTE SERÁ AQUEL DEL CUAL UTILICEMOS MENOR CANTIDAD PARA ALCANZAR UN OBJETIVO DADO... EN OTRAS PALABRAS, SE TRA-

TA DE OBTENER EL PRINCIPIO ECONÓMICO FUNDAMENTAL QUE PERSI--  
GUEN TODOS LOS TIPOS DE ORGANIZACIÓN, OBTENIENDO EL MÁXIMO -  
RESULTADO CON UNA SUMA DADA DE MEDIOS Y ALCANZAR UN RESULTA-  
DO DETERMINADO CON EL MÍNIMO POSIBLE DE ÉSTOS.

POR EL LADO DE LOS OBJETIVOS, ÉSTOS SE RELA-  
CIONAN EN PRIMER LUGAR DE ACUERDO A UN ORDEN DE PRIORIDADES,  
ES DECIR, DÁ PREFERENCIA A LOS MÁS DESEABLES, EN SEGUNDO LU-  
GAR SE SELECCIONAN AQUELLOS OBJETIVOS QUE SON COMPATIBLES EN  
TRE SÍ Y EN TERCER LUGAR SE DEBEN SELECCIONAR AQUELLOS QUE -  
PRESENTEN METAS REALISTAS Y FACTIBLES.

LAS PRIORIDADES DEBEN SER ESTABLECIDAS DEBIDO  
A QUE NO SE PUEDEN ALCANZAR TODOS LOS OBJETIVOS AL MISMO TIEM  
PO Y EN EL MISMO GRADO, A CAUSA DE LA ESCASÉZ DE LOS MEDIOS -  
QUE SON LOS QUE SUSTENTAN LAS ACCIONES.

LA COMPATIBILIDAD DE LOS OBJETIVOS ADOPTADOS  
ESTÁ DADA POR EL HECHO DE QUE LA ELECCIÓN DE UNO NO NULIFICA  
A OTRO, YA QUE TODOS SON IMPORTANTES Y DEBE LLEGARSE A ELLOS  
SATISFACTORIAMENTE. LA COMPATIBILIDAD TAMBIÉN ES REFERENTE  
A OBJETIVOS QUE SON COMPLEMENTARIOS, ES DECIR, QUE LA OBTEN-  
CIÓN DE UNO OBLIGA EN ALGUNA MEDIDA A LA OBTENCIÓN DE OTRO.

EN SÍNTESIS, LAS PRINCIPALES DIFERENCIAS EN-  
TRE EL PRESUPUESTO TRADICIONAL Y EL PRESUPUESTO POR PROGRA-  
MAS SON LAS SIGUIENTES:

A) EL PRESUPUESTO TRADICIONAL ES UN INSTRU-  
MENTO ADMINISTRATIVO Y CONTABLE; ES UN CONJUNTO ARMONIOSO DE  
PROGRAMAS Y PROYECTOS CON SUS RESPECTIVOS COSTOS DE EJECUCIÓN  
A REALIZARSE EN EL FUTURO INMEDIATO.

B) EL PRESUPUESTO TRADICIONAL CENTRA SU INTE

RÉS EN LO QUE SE COMPRA PARA HACER LAS COSAS; EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS PRESTA ESPECIAL ATENCIÓN A LAS COSAS QUE SE -- REALIZAN MÁS QUE A LAS COSAS QUE SE ADQUIEREN, LO QUE PERMITE HACER UNA ESTIMACIÓN DEL COSTO DE PROGRAMAS, PROYECTOS Y COMPARARLO CON OTRAS ALTERNATIVAS, O EN DADO CASO MEJORARLAS.

c) EL PRESUPUESTO TRADICIONAL SOLAMENTE PROPORCIONA LA INFORMACIÓN DE LA UTILIZACIÓN QUE SE HACE DE --- LOS FONDOS QUE LES ASIGNAN; DICHA INFORMACIÓN, SI BIEN ES - IMPORTANTE Y NECESARIA NO CONTIENE LOS ANTECEDENTES INDISPEN SABLES PARA QUE LOS FUNCIONARIOS QUE LO ADMINISTREN PUEDAN - TOMAR DECISIONES ADECUADAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS METAS. EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS AL REFLEJAR NO SOLO ACCIONES IN MEDIATAS, SINO TAMBIÉN METAS DE LARGO Y MEDIANO PLAZO, ESTABLECIDAS EN PROGRAMAS GLOBALES Y SECTORIALES DE DESARROLLO, PERMITE SUBSANAR LA FALTA DE INFORMACIÓN DE QUE ADOLECEN LOS PRESUPUESTOS TRADICIONALES.

d) POR ÚLTIMO, CONVIENE SEÑALAR QUE EL PASAR DEL PRESUPUESTO TRADICIONAL AL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS, IMPLICA LA IMPERIOSA NECESIDAD DE BUSCAR LAS HERRAMIENTAS QUE PERMITAN MEDIR EL DESARROLLO Y EL COSTO DE LAS DIFERENTES -- UNIDADES QUE SE UTILIZAN EN LA PROGRAMACIÓN.

DESPUÉS DEL ANÁLISIS ANTERIOR SE PUEDE INTENTAR UNA DEFINICIÓN: EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS ES EL INSTRUMENTO DE QUE SE SIRVE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PARA ADOPTAR DECISIONES RACIONALES EN CUANTO A OBJETIVOS, METAS Y MEDIOS PARA LOGRAR TALES OBJETIVOS EN CORTO PLAZO Y DESDE LUEGO SOBRE LAS CONSECUENCIAS FINANCIERAS DE TALES DECISIONES.

EL PRESUPUESTO POR PROGRAMA EN ESTE SENTIDO NO ES SOLO UNA CLASIFICACIÓN MÁS PARA MOSTRAR EL COSTO DE -

ESTOS OBJETIVOS, SINO QUE ES ADEMÁS ALGO MUY IMPORTANTE EN CUANTO A METODOLOGÍA PARA LA MEJOR ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS". (5).

### 5.2.1. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS.

"LOS PRINCIPIOS PRESUPUESTALES SON LAS BASES Y FUNDAMENTOS ESENCIALES PARA LA ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DEL DOCUMENTO PRESUPUESTARIO EN TODOS LOS CASOS, TALES PRINCIPIOS SON LOS QUE A CONTINUACIÓN SE DESCRIBEN:

- A) UNIVERSALIDAD
- B) UNIDAD
- C) PREVISIÓN
- D) PERIODICIDAD
- E) PROGRAMACIÓN
- F) REQUISITOS FORMALES

EL PRINCIPIO DE LA UNIVERSALIDAD EXPRESA LA NECESIDAD DE QUE EN EL DOCUMENTO PRESUPUESTARIO ESTÉN INCLUIDOS TODOS LOS INGRESOS Y EGRESOS Y QUE SEAN ELIMINADOS LOS "FONDOS ESPECIALES" QUE NO APARECEN EN EL DOCUMENTO. CON LA INCLUSIÓN DEL PRINCIPIO DE PROGRAMACIÓN SE COMPLETA OPTIMAMENTE ESTA UNIVERSALIDAD, YA QUE EN EL PRESUPUESTO DEBE FIGURAR ADEMÁS TODA INFORMACIÓN QUE SUSTENTA A LOS PROPÓSITOS QUE SE PRETENDEN Y LOS INSTRUMENTOS, ASÍ COMO RECURSOS HUMANOS FÍSICOS Y TECNOLÓGICOS QUE SE NECESITAN PARA LOGRAR ÉSTOS.

(5) INTRODUCCIÓN A LA TÉCNICA DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMA.-  
LUIS ALBERTO FERREIRO.

PRESENTANDO UNA INFORMACIÓN CONFIABLE Y RAZONABLE Y SI ES --  
NECESARIO DAR PEQUEÑAS EXPLICACIONES COMO NOTAS ACLARATORIAS  
SEGÚN LA IMPORTANCIA DE CADA ACCIÓN Y SU PROPÓSITO.

EL PRINCIPIO DE UNIDAD SE HA EXPRESADO TRADI-  
CIONALMENTE A TRAVÉS DE LOS SIGUIENTES REQUISITOS:

1o. LA INCLUSIÓN EN UN SOLO DOCUMENTO DE TO-  
DOS LOS INGRESOS Y EGRESOS EN VEZ DE PERMITIRSE LA EXISTEN-  
CIA DE CÉDULAS Y DOCUMENTOS SEPARADOS.

2o. LA UNIDAD DE CAJA POR VIRTUD DE LA CUAL  
TODOS LOS INGRESOS Y EGRESOS CONVERGEN EN UN FONDO GENERAL DE  
EFECTIVO EVITÁNDOSE LAS DESTINACIONES ESPECIALES DE CIERTOS  
FINES ESPECIALES Y PROTEGIÉNDOSE DEBIDAMENTE LOS RECURSOS MO-  
NETARIOS, ASEGURÁNDOSE DE SU MÁXIMO CONTROL.

CON EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS SE AÑADE UN  
REQUISITO MÁS Y ES EL DE QUE TODAS LAS PARTES DEL PROGRAMA -  
ESTEN INTEGRADAS EN EL CONJUNTO DE MANERA QUE SE COMPROBE -  
LA COHERENCIA LÓGICA Y NECESARIA ENTRE LOS DIVERSOS PROGRA--  
MAS Y ACTIVIDADES Y NO EXISTA UNA DUPLICIDAD DE ESFUERZOS.

EL PRINCIPIO DE PREVISION. LA IDEA CENTRAL -  
DE ESTE PRINCIPIO CONSISTE EN LA FORMULACIÓN DE ESTIMACIONES  
SOBRE LA PROBLEMÁTICA FUTURA QUE PUEDE PRESENTARSE BAJO EL -  
SUPUESTO DE QUE NO HABRÁ MODIFICACIONES SUSTANTIVAS EN LAS -  
CONDICIONES QUE DETERMINAN LA SITUACIÓN PRESENTE, PORQUE ÉS-  
TAS YA HAN SIDO CONSIDERADAS Y CUANTIFICADAS EN FORMA ESTIMA-  
TIVA.

EL PRINCIPIO DE PERIODICIDAD ES DERIVADO DE -

LA NATURALEZA ESPECIAL DEL PRESUPUESTO COMO UN PROGRAMA ESPECÍFICO DE CORTO PLAZO QUE DEBE REVISARSE Y FORMULARSE PERIÓDICAMENTE DE ACUERDO A LAS CIRCUNSTANCIAS SOCIALES CAMBIANTES. YA QUE COMO ES LÓGICO SUPONER LAS PRETENSIONES QUE SE TIENEN SE IRÁN CUMPLIENDO CONFORME AL PASO DEL TIEMPO Y LA EFECTIVIDAD DE LAS ACCIONES Y LO QUE ES VÁLIDO PARA UN TIEMPO PUEDE NO SERLO PARA EL SUBSECUENTE PERÍODO.

POR LO TANTO, LA PERIODICIDAD CON QUE SE FORMULE EL PRESUPUESTO DEBE SER VARIABLE DE ACUERDO A LAS SITUACIONES DE CAMBIO QUE SE PRESENTARAN, EN TÉRMINOS GENERALES, ESTE PERÍODO SERÁ DE UNO A DOS AÑOS.

ESTE PRINCIPIO SIRVE NO SOLO EN CUANTO A TIEMPO SINO EN CUANTO LO QUE SE REFIERE AL CONTROL DE ÉSTE Y LA EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES Y SUS COSTOS REALES, CONSIDERANDO QUE EL VALOR PRESENTE DE LA UNIDAD MONETARIA VÁ DECRECIENDO CADA MOMENTO.

EL PRINCIPIO DE PROGRAMACION. EN EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS ADQUIERE PARTICULAR IMPORTANCIA EL PRINCIPIO DE PROGRAMACIÓN QUE CONSISTE EN REGULAR CON ANTICIPACIÓN LA MARCHA DE LOS ACONTECIMIENTOS MEDIANTE EL ESTABLECIMIENTO DE UN CONJUNTO COHERENTE DE OBJETIVOS Y METAS COMPATIBLES CON LOS MEDIOS PARA LOGRARLO, DE TAL FORMA QUE SE OBTENGAN LOS RESULTADOS PREVISTOS CON LA MÁXIMA ECONOMÍA DE MEDIOS.

EL PRINCIPIO DE REQUISITOS FORMALES SE REFIERE A CONDICIONES DE FORMA QUE SON DESEABLES QUE SE APLIQUEN PARA RESALTAR LA FUERZA EXPRESIVA DE LOS PRINCIPIOS ESENCIALES QUE SON LOS ENUNCIADOS CON ANTERIORIDAD Y QUE DEBE REUNIR TODA INFORMACIÓN PARA CONSIDERARLAS DE GRAN CALIDAD INFORMA-

TIVA Y PROFESIONAL.

TALES CONDICIONES SON LAS QUE SE MENCIONAN A CONTINUACIÓN:

1. CLARIDAD. EXPRESA QUE EL PRESUPUESTO DEBE ESTAR EN TÉRMINOS TAN CLAROS QUE NO SEA NECESARIO SER UN ESPECIALISTA PARA COMPRENDER LO QUE UN ORGANISMO SE PROPONE HACER, POR QUÉ LO HACE, MEDIANTE QUÉ LO HACE Y CUÁL ES EL -- COSTO DE HACERLO: ESTO FACILITA LA SUPERVISIÓN POR PARTE DE LOS ORGANOS LEGISLATIVOS ENCARGADOS DE APROBAR EL DOCUMENTO Y DESDE LUEGO LAS DECISIONES AHÍ CONTENIDAS, ADEMÁS DE HACER MÁS COMPRESIBLE LA LABOR A QUIENES SON RESPONSABLES DE LA - OPERACIÓN DEL PRESUPUESTO.

2. ESPECIFICACION. Es un requisito que SEÑA LA QUE EL PROGRAMA PRESUPUESTARIO DEBE ESTAR CONCEBIDO EN - TÉRMINOS LO SUFICIENTEMENTE CONCRETOS PARA FACILITAR LA EJECU CIÓN DE SU CONTENIDO; ESTO NO QUIERE DECIR QUE EN EL DOCU-- MENTO SE LLEGUE AL EXCESIVO DETALLE QUE POR LO GENERAL HACE PERDER LA VISIÓN DEL CONJUNTO Y LO MÁS SUSTANTIVO DEL PROGRA- MA. POR OTRA PARTE, NO SE DEBE SEÑALAR EN TÉRMINOS TAN GENE- RALES QUE HAGAN IMPOSIBLE SU EJECUCIÓN.

ESTOS PRIMEROS REQUISITOS SON LOS QUE TODA IN FORMACIÓN DEBE REUNIR Y EVITARSE POSIBLES DISTORSIONES EN LA COMUNICACIÓN DE LA IDEA ORIGINAL, ASÍ COMO LAS POSIBLES IN-- TERFERENCIAS SEMÁNTICAS.

3. PUBLICIDAD. Es un requisito FORMAL POR EL CUAL SE DÁ A CONOCER A LA COMUNIDAD EL PROGRAMA DE ACCIÓN PA RA QUE SE PUEDA FORMAR UN JUICIO ACERCA DE CÓMO SE ESTÁN SA- TISFACIENDO SUS ASPIRACIONES Y NECESIDADES.

4. EXACTITUD. ESTE REQUISITO SE REFIERE A LA NECESIDAD DE QUE LAS PETICIONES DE RECURSOS SE HAGAN CON PRECISIÓN Y SINCERIDAD. SE DEBEN PEDIR Y ASIGNAR CIFRAS JUSTAS QUE SE PRECISAN EN RAZÓN DE LAS ACCIONES QUE SE PRETENDEN REALIZAR.

5. EXCLUSIVIDAD. SE REFIERE A QUE EL PRESUPUESTO DEBE INCLUIR TODO EL MATERIAL FÍSICO Y FINANCIERO NECESARIO PARA CONFIGURAR EL PROGRAMA DE ACCIÓN DE LA ENTIDAD Y DESECHARSE DISPOSICIONES LEGISLATIVAS O ADMINISTRATIVAS QUE NO ESTÉN CONTEMPLADAS DENTRO DEL PROGRAMA GENERAL, TAL ES EL CASO DE LAS CUENTAS ESPECIALES EXTRA-PRESUPUESTALES.

#### 5.2.2. CONTENIDO DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMA.

LA TÉCNICA DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMA DEBE CONDUCIR AL ESTABLECIMIENTO DE LA SECUENCIA LÓGICA PARA CONSEGUIR EL O LOS OBJETIVOS TRAZADOS, VALIÉNDOSE DEL USO, COMBINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, FÍSICOS, FINANCIEROS Y DE LA HABILIDAD QUE INTEGRAN A LA UNIDAD ORGANIZATIVA (EN ESTE CASO LA COMISIÓN REESTRUCTURADORA DE FUTBOL AMERICANO) A QUIEN SE ENCOMIENDE LA REALIZACIÓN DEL PROGRAMA.

EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS DEBE TENER EL SIGUIENTE CONTENIDO DE ACUERDO AL ORDEN SEGUIDO PARA ELABORARLO:

1. DEFINICION DE METAS Y OBJETIVOS QUE SE PRETENDEN ALCANZAR.

2. DEFINICION Y CUANTIFICACION DE ACCIONES CONCRETAS MEDIANTE LAS CUALES SE ALCANZARÁN LAS METAS DE OB

JETIVOS ESTABLECIENDO LAS UNIDADES DE MEDIDA.

3. DETERMINACION DE LA UNIDAD EJECUTORA, QUE ES LA UNIDAD ORGANIZATIVA (COMISIÓN REESTRUCTURADORA DE FUTBOL AMERICANO), EN QUIEN RECAE LA RESPONSABILIDAD DE LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA. EN ESTE ASPECTO ES MUY IMPORTANTE QUE SE VERIFIQUE LA CAPACIDAD OPERATIVA DE TAL UNIDAD A TRAVÉS - DEL ANÁLISIS DE SU EFECTIVIDAD SOBRE LA BASE DE LA JERARQUÍA EN EL ORGANIGRAMA, LA CALIDAD DE LOS SISTEMAS Y PORCEDIMIENTOS QUE SE EMPLEAN Y TODOS LOS CONCEPTOS QUE PERMITAN CONOCER SI EXISTE SUFICIENTE O INSUFICIENTE CAPACIDAD OPERATIVA DE - ACUERDO A LA AMPLITUD Y COMPLEJIDAD DEL PROGRAMA Y EN CONSECUENCIA PROGRAMAR LOS REQUERIMIENTOS NECESARIOS.

4. EXPLICACION DEL PLAN DE ACCION EN QUE SE EXPRESARÁ LA SECUENCIA Y LA FORMA EN QUE SE DESARROLLARÁN - LAS ACCIONES CONCRETAS PREVISTAS, HACIÉNDOSE DESEABLE LA ACCIÓN DE UN CRONOGRAMA DE ACCIONES Y REALIZACIONES QUE TIENE QUE SER GENERAL PARA TODA LA UNIDAD EJECUTORA Y PARCIAL PARA CADA RESPONSABLE DE SEGMENTOS DEL PROGRAMA, OTORGÁNDOLE ASÍ CIERTA ELASTICIDAD BAJO CONTROL.

5. DETERMINACION DE COSTOS TANTO INDIRECTOS COMO DIRECTOS: CONOCIDAS LAS ACCIONES CONCRETAS A REALIZAR SE, SE DEBEN PRECISAR LOS COSTOS FIJOS EN TÉRMINOS DE PECUROS HUMANOS Y MATERIALES Y POSTERIORMENTE EL COSTO MONETARIO DE TALES RECURSOS ENTENDIENDO POR COSTO DIRECTO AQUEL EN EL QUE CONCURREN TODOS LOS GASTOS Y EROGACIONES NECESARIAS DESTINADOS A ACCIONES ENCAMINADAS A OBTENER DIRECTAMENTE EL PRODUCTO EXPRESADO EN LA META DEL PROGRAMA. POR COSTO INDIRECTO ENTENDEMOS AQUELLOS DERIVADOS DE DIRECCIÓN GENERAL Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DE APOYO QUE GENERA EL PROGRAMA. EN ESTE CASO, LOS COSTOS INDIRECTOS LOS CAUSA LA COMISIÓN REESTRUCTURADORA DE FUTBOL AMERICANO Y LA DIRECCIÓN GENERAL DE -

ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y RECREATIVAS EN SUS ACCIONES PARA REFORZAR EL APOYO DE UN PROGRAMA Y QUE PUEDE ESTAR RELACIONADO CON ORGANISMOS INTERNOS DEPENDIENTES DE LA DIRECCIÓN O CON ENTIDADES EXTERNAS DE DIVERSA ÍNDOLE, MÁS ADELANTE SE EXPLICARÁ CON MÁS DETALLE. ESTE TIPO DE RELACIÓN SE BASA EN UN PLAN DE ACCIÓN ESPECÍFICO PARA EL FUTBOL AMERICANO O SU PROGRAMA.

6. DETERMINACION DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO Y SU CUANTIA: CONOCIDAS LAS NECESIDADES DE RECURSOS DE TODO TIPO QUE LA CUMPLIMENTACIÓN DEL PROGRAMA DEMANDA, ES NECESARIO CONOCER EL ORIGEN DE LOS FONDOS Y LA CUANTÍA DE ESTOS. ESTO ES MUY IMPORTANTE PARTICULARMENTE EN LAS INSTITUCIONES QUE TIENEN A SU CARGO DIVERSOS PROGRAMAS, ALGUNOS DE LOS CUALES SON EJECUTADOS CON MÁS DE UNA FUENTE DE FINANCIAMIENTO PARA UN PROGRAMA ESPECÍFICO. (ESTE CASO NO SERÁ APLICADO AL FUTBOL AMERICANO POR CUANTO A QUE LOS RECURSOS SE OBTIENEN TODOS DE UNA MISMA FUENTE).

7. DETERMINACION DEL CRONOGRAMA FINANCIERO - QUE DEBE SER CONSECUENTE CON EL CRONOGRAMA FÍSICO DE ACCIONES Y REALIZACIONES Y LA DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS. ESTA INFORMACIÓN ES DE GRAN IMPORTANCIA PARA LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS YA QUE LA REALIZACIÓN DE ÉSTOS DEPENDE EN BUENA MEDIDA DE UN FACIL Y OPORTUNO FLUJO DE FONDOS.

LOGICAMENTE, NO TODOS LOS ELEMENTOS QUE SE MENCIONAN CON ANTERIORIDAD FIGURAN EN DETALLE DENTRO DEL DOCUMENTO PRESUPUESTARIO, PERO SÍ ES NECESARIO HACER ALUSIÓN A ELLOS SOBRE TODO AL SOLICITAR FONDOS, PUES ELLO AYUDARÁ A JUSTIFICAR EL PROGRAMA Y POR OTRA PARTE FACILITARÁ SU EJECUCIÓN, LA MEDICIÓN Y LA CONSECUENTE EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS". (5).

(5) INTRODUCCIÓN A LA TÉCNICA DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMA.-  
LUIS ALBERTO FERREIRO.

### 5.3 NATURALEZA DE LOS PROGRAMAS.

SIENDO LA UNIVERSIDAD UNA INSTITUCIÓN EMINENTEMENTE EDUCATIVA, SE DEDUCE QUE SUS ACCIONES TODAS ELLAS ESTÉN DIRIGIDAS A LA FORMACIÓN DE PROFESIONALES O INVESTIGADORES EN LAS RAMAS Y ÁREAS DE LA CIENCIA QUE ABARCA.

COMO YA SE MENCIONÓ EN PÁRRAFOS ANTERIORES, LA EDUCACIÓN ES UN FIN PRIMORDIAL PERO PARA LOGRAR ÉSTO, NECESITA VALERSE DE DIFERENTES MEDIOS QUE PUEDEN SER FÍSICOS-HUMANOS, FÍSICOS-TANGIBLES O DE NATURALEZA ABSTRACTA. LOS PRIMEROS SERÍAN LOS NIVELES ACADÉMICOS DE DOCENCIA Y LOS NIVELES TÉCNICOS DEPORTIVOS INTEGRADOS POR MAESTROS, INVESTIGADORES, TÉCNICOS, ETC.; LOS SEGUNDOS SERÍAN LAS INSTALACIONES ADECUADAS PARA REALIZAR SUS ACTIVIDADES, Y EN ÚLTIMO LUGAR TENDRÍAMOS ENTRE OTRAS MUCHAS, LA PROPAGANDA, LA INFORMACIÓN, EL PRESTIGIO, ETC.

TODOS ELLOS CAUSAN UNA EROGACIÓN DIRECTAMENTE, PERO ES INDISCUTIBLE LA DIFERENCIA DE LA NATURALEZA DEL GASTO.

ES POR ÉSTO, QUE DEBE HACERSE UNA DIFERENCIA ENTRE LOS PROGRAMAS DE FUNCIONAMIENTO Y LOS PROGRAMAS DE INVERSIONES, DENTRO DE LOS PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD TRADICIONALES EL PRIMERO SE CONSIDERARÍA COMO UN GASTO QUE SE APLICA DENTRO DE UN EJERCICIO CUANDO SE HA REALIZADO (PRINCIPIO DEL COSTO) Y LO SEGUNDO COMO UN GASTO QUE PUEDE SER DIFERIDO Y EL CUAL SE PUEDE IR RECUPERANDO NO COMO UNA RESERVA PARA LA PROTECCIÓN DE ÉSTE, SINO COMO ALGO PERMANENTE QUE TENDRÁ FUNCIONALIDAD EN VARIOS AÑOS, E INCLUSO PUEDE MEJORARSE O APROVECHARSE.

DE TAL FORMA, QUE NO SERÍA JUSTO COMPARAR UN EJERCICIO QUE TUVO LA APLICACIÓN DE UN DETERMINADO COSTO DE

INVERSIÓN CON UNO QUE NO LO HA TENIDO.

EN TÉRMINOS DE CONTABILIDAD, ESTO SERÍA IDENTIFICAR PLENAMENTE UNA EROGACIÓN POR UNA ACTUACIÓN DETERMINADA, YA QUE NO SERÍA JUSTO CARGAR UN GASTO DE OPERACIÓN A UNA CUENTA DE GASTOS DE ORGANIZACIÓN O DE INSTALACIÓN O DE CUALQUIER OTRA NATURALEZA PORQUE DESVIRTUARÍA POR COMPLETO LA INFORMACIÓN.

DE IGUAL MODO DEBE DE ACTUARSE EN EL FUTBOL - AMERICANO, TENIENDO EN CUENTA QUE FUNDAMENTALMENTE EL PROGRAMA QUE SE DEBE CONSIDERAR TIENE NATURALEZA DE FUNCIONALIDAD E INVERSIÓN PARA OBTENER NO UN RESULTADO FÍSICO, SINO UN RESULTADO INTANGIBLE DE BENEFICIO COMO LO ES LA EDUCACIÓN Y PREPARACIÓN DE ATLETAS ESPECIALIZADOS EN UN DEPORTE Y ELLO -- TRAE CONSECUENCIAS DE OTRA ÍNDOLE COMO SON PRESTIGIO, ALTO - NIVEL COMPETITIVO, ACTUACIONES DECOROSAS, ETC., QUE ESTÁN AUNADOS ÍNTIMAMENTE AL NOMBRE DE LA UNIVERSIDAD Y QUE SON LOS OBJETIVOS PRIMORDIALES DE CUALQUIER PLAN DEPORTIVO.

AHORA CABE LA DEFINICIÓN DE UN PROGRAMA FUNCIONAL PARA SABER ESPECÍFICAMENTE A DÓNDE NOS CONDUCE.

"PROGRAMA, ES EL INSTRUMENTO MEDIANTE EL CUAL LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS CUMPLEN SUS FUNCIONES PROCURANDO LA REALIZACIÓN Y METAS CUANTIFICABLES A TRAVÉS DE ACTIVIDADES Y OBRAS ESPECÍFICAS INTEGRADAS, COORDINANDO LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS CON RESULTADOS MEDIBLES Y COSTOS GLOBALES Y UNITARIOS, DE CUYA EJECUCIÓN SE ENCARGA A ORGANISMOS COMPETENTES DE ALTO NIVEL". (5).

(5) INTRODUCCIÓN A LA TÉCNICA DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMA.-  
LUIS ALBERTO FERREIRO.

ES BUENO HACER EL RECORDATORIO QUE NOSOTROS - ESTAMOS ENFOCANDO UN SUB-PROGRAMA Y QUE EL PROGRAMA EN SÍ -- SON TODAS LAS ACTIVIDADES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y RECREATIVAS, DE LA U.N.A.M., PERO PARA ESTA INVESTIGACIÓN SON VÁLIDOS TODOS LOS CONCEPTOS ANTES MENCIONADOS, YA QUE NUESTRO UNIVERSO LO DETERMINAMOS ESPECIALMENTE PARA EL FUTBOL AMERICANO.

PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS Y METAS DEFINIDOS EN LOS PÁRRAFOS ANTERIORES, ES NECESARIO EJECUTAR ACCIONES - DIVERSAS DE LAS QUE SE OBTENDRÁN RESULTADOS TAMBIÉN DE DIVERSA ÍNDOLE QUE AL COMBINARSE CONducIRÁN A LOS LOGROS DE -- LOS OBJETIVOS Y METAS EXPRESADAS EN EL PROGRAMA.

DESPUÉS DE ESTA INTRODUCCIÓN, DEFINIREMOS -- QUÉ ES ACTIVIDAD.

"ACTIVIDAD ES UNA DIVISIÓN MENOR DE LOS PROGRAMAS Y/O SUBPROGRAMAS, QUE CONSISTEN EN LA EJECUCIÓN DE -- CIERTAS ACCIONES QUE DEMANDAN LA UTILIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS CON COSTOS GLOBALES Y UNITARIOS DE CUYA EJECUCIÓN SE ENCARGA A ORGANISMOS DE NIVEL INTERMEDIO O BAJO.

ASÍ PUES, UNA TAREA ES UNA OPERACIÓN ESPECÍFICA A EFECTUARSE DENTRO DE UN PROCESO PARA LA OBTENCIÓN DE UN RESULTADO DETERMINADO. (5).

A ESTA NO SE LE UTILIZA COMO UN ELEMENTO DE -- ASIGNACIÓN DE FONDOS, PERO CONSTITUYE UN VALIOSO AUXILIAR PARA PROFUNDIZAR EN EL ANÁLISIS PROESUPUESTARIO, ESPECIALMENTE EN LA ETAPA DE ELABORACIÓN DEL ANTEPROYECTO.

(5) INTRODUCCIÓN A LA TÉCNICA DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMA. - LUIS ALBERTO FERREIRO.

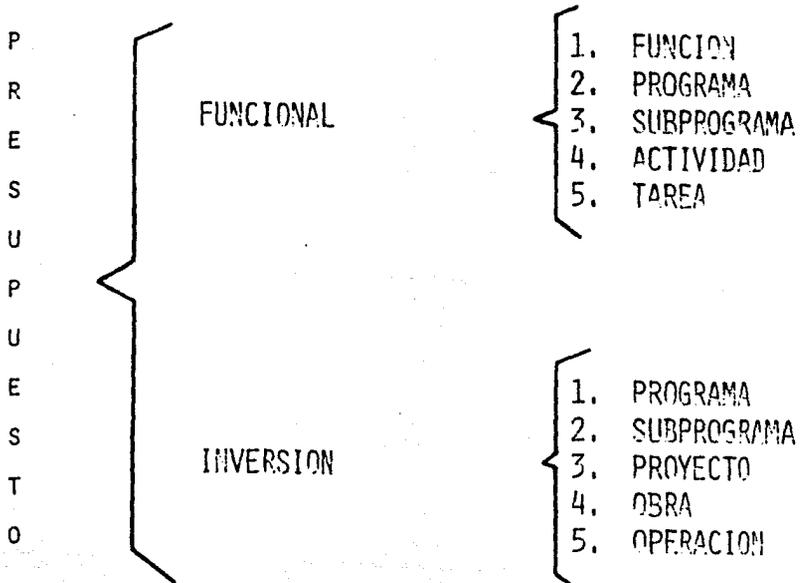
EN PROGRAMAS DE INVERSIÓN, TENEMOS LAS SIG--  
GUIENTES JERARQUÍAS:

1. PROGRAMA, INSTRUMENTO PARA FIJAR METAS --  
QUE SE ALCANZARÁN MEDIANTE LA EJECUCIÓN -  
DE UN CONJUNTO INTEGRADO POR PROYECTOS -  
DE INVERSIÓN.
2. SUBPROGRAMA, DIVISIÓN DE PROGRAMAS COMPLE  
JOS QUE COMPRENDEN ÁREAS ESPECÍFICAS EN -  
LAS QUE SE EJECUTAN LOS PROYECTOS DE IN--  
VERSIÓN.
3. PROYECTO, UN CONJUNTO DE OBRAS DENTRO DE  
UN PROGRAMA O SUBPROGRAMA DE INVERSIÓN.
4. OBRA, UN BIEN DE CAPITAL ESPECÍFICO QUE -  
FORMA PARTE DE UN PROYECTO (COMO UN EDIFI  
CIO, UNA ESCUELA, UN GIMNASIO, ETC.).

EL ÚLTIMO NIVEL DE PROGRAMACIÓN SEÑALADO --  
(OPERACIÓN) AL IGUAL QUE LAS TAREAS EN LOS PROGRAMAS DE  
FUNCIONAMIENTO, SÓLO SE SEÑALA EN EL DOCUMENTO EN TÉRMINOS-  
DE UNIDADES FÍSICAS A FIN DE SERVIR COMO AUXILIAR EN EL  
ANÁLISIS PRINCIPALMENTE EN LA ETAPA DE ELABORACIÓN DEL PRE  
SUPUESTO. (VER ESQUEMA QUE A CONTINUACIÓN SE PRESENTA).

LÁMINA 5.1

NIVELES PROGRAMATICOS DE ASIGNACION DE RECURSOS.



#### 5.4 MOTIVOS DE IMPLANTACIÓN EN LA U.N.A.M.

EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS SE EMPEZÓ A INTRODUCIR EN EL AÑO DE 1969.

NO SE PUEDE DECIR QUE EN ESE AÑO SE IMPLANTÓ, YA QUE ESTE SISTEMA ES UN PROCESO QUE REQUIERE DE TIEMPO PARA QUE SE REALICEN LOS AJUSTES QUE CORRESPONDAN Y SE TOMEN EN CUENTA FACTORES QUE ANTERIORMENTE NO SE REQUERÍAN O QUE NO SALTABAN A LA VISTA INMEDIATAMENTE.

LAS RAZONES PRINCIPALES PARA QUE LA U.N.A.M. PUSIERA EN PRÁCTICA ESTE TIPO DE PRESUPUESTO ES QUE SE PUEDE DETECTAR EL INCUMPLIMIENTO O NO REALIZACIÓN DE ALGÚN PROGRAMA A CAUSA DEL FACTOR HUMANO Y LA NECESIDAD DE QUE REQUIERE DE UNA REVISIÓN PERMANENTE, A EFECTOS DE QUE SU OPERACIÓN MARCHE ACORDE CON SU PROPIA EVOLUCIÓN Y LA DE LOS LOGROS QUE SE VAN REALIZANDO.

LA CONVENIENCIA DE QUE CIERTOS INSTRUMENTOS DE OPERACIÓN SEAN ACTUALIZADOS DE ACUERDO A LAS CADA VEZ -- MÁS COMPLEJAS ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN, MOTIVARON QUE LA SECRETARÍA GENERAL AUXILIAR, DICTARA INSTRUCCIONES PARA QUE LOS CATÁLOGOS DE PROGRAMAS Y SUBPROGRAMAS, DE PARTIDAS DE GASTO SEGÚN SU OBJETO Y DE DEPENDENCIAS EN ORDEN DE RAMOS, FUERAN REVISADOS. ESTA RESPONSABILIDAD FUÉ ENCOMENDADA A LA DESAPARECIDA DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN, - HOY DIRECCIÓN GENERAL DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS, A LA DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL Y AL CENTRO DE SERVICIOS DE CÓMPUTO, CONTANDO POSTERIORMENTE CON LA PARTICIPACIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS, LA CONTRALORÍA Y CONTADURÍA GENERAL, PARA PODER FORMULAR UN DOCUMENTO FINANCIERO EN ALTO GRADO EFICIENTE.

EL DISEÑO DE PROGRAMAS PERMITE A CADA UNA DE LAS DEPENDENCIAS INTEGRAR SUS FUNCIONES DENTRO DEL CONTEXTO DE PROGRAMAS DOCENTES DE INVESTIGACIÓN, DE DIFUSIÓN DE CULTURA Y DE APOYO ADMINISTRATIVO, DÁNDOLES AMPLIA LIBERTAD PARA QUE DE ACUERDO A SU ESTRUCTURA Y OBJETIVOS DISEÑARA Y DEFINIERA LOS SUBPROGRAMAS CON LOS QUE PARTICIPA EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS RESPONSABILIDADES.

"ESTA CLASIFICACIÓN CONSTITUYE LA PARTE MEDULAR DEL SISTEMA, YA QUE EN BASE A LA ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA ES POSIBLE CONOCER EL COSTO DE CADA UNO DE LOS PROGRAMAS. -- LOS LOGROS OBTENIDOS Y TODA LA INFORMACIÓN DE QUE SE RETROALIMENTA, PROPORCIONA BASES FUNDAMENTADAS PARA LA TOMA DE DECISIONES.

DENTRO DE ESTA TÉCNICA ES IMPORTANTE CONOCER EL DESTINO DE LOS RECURSOS ASIGNADOS EN CADA UNO DE LOS PROGRAMAS. POR TAL RAZÓN EL CATÁLOGO DE PARTIDAS DE GASTO SEGÚN SU OBJETO, PERMITE LA ADECUADA ASIGNACIÓN Y COMO CONSECUENCIA EL CORRECTO EJERCICIO DEL GASTO UNIVERSITARIO Y BÁSICAMENTE EL COSTO DE CADA UNO DE LOS PROGRAMAS QUE LO INTEGRAN.

EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS SIGNIFICA ENTRE OTRAS COSAS, UNA NUEVA FORMA DE PENSAR Y DE ACTUAR, DE ESTABLECER LA NECESIDAD DE OBTENER EL COSTO, YA NO POR FUNCIÓN, SINO POR PROGRAMA.

SE RECOMIENDA EL USO DE ESTE SISTEMA PARA -- AQUELLAS EMPRESAS O INSTITUCIONES EN LAS QUE EL OBJETIVO -- PRINCIPAL NO SEA EL LUCRO, COMO PUEDEN SER LAS DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES, INSTITUCIONES EDUCATIVAS, INSTITUCIONES DE BENEFICIO SOCIAL, ETC. SIN EMBARGO, MUCHAS EMPRESAS PRIVADAS O PARAESTATALES LO HAN ADOPTADO.

LOS MOTIVOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE ESTE SISTEMA EN LA U.I.A.M., SON LAS VENTAJAS QUE EL MISMO REPRESENTA Y QUE HAN SIDO RESUMIDAS POR DIVERSOS AUTORES, SEGÚN SUS EXPERIENCIAS PROPIAS COMO PUEDEN SER:

- MEJOR PLANEACIÓN DEL TRABAJO
- MAYOR PRECISIÓN EN LA CONFECCIÓN DEL PRESUPUESTO
- MAYOR OPORTUNIDAD PARA REDUCIR LOS COSTOS, BASÁNDOSE EN DECISIONES POLÍTICAS
- MEJOR COMPRENSIÓN POR PARTE DEL EJECUTIVO U ORGANISMO RECTOR DEL CONTENIDO DEL PRESUPUESTO
- IDENTIFICACIÓN DE LAS FUNCIONES DUPLICADAS
- MEJOR CONTROL DE LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA
- INFORMACIÓN MÁS COMPLETA Y DE MEJOR CALIDAD
- MEJOR REVISIÓN DEL TRABAJO ADMINISTRATIVO
- MEJOR COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES.

DESDE OTRO PUNTO DE VISTA, SE HAN SINTETIZADO LAS VENTAJAS DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMA EN LA SIGUIENTE FORMA:

A) LAS PERSONAS QUE CONFECCIONAN LOS PRESUPUESTO Y LAS QUE DEBEN APROBARLOS SIENTEN LA NECESIDAD DE ELABORAR UN MÉTODO DE PLANIFICACIÓN, PUES DEBEN HACER ESTIMACIONES PARA EL AÑO SIGUIENTE SOBRE LA ACTIVIDAD QUE IMPLICA CADA PROGRAMA Y PROYECTO, ES DECIR, EN VEZ DE COPIAR EL PRESUPUESTO ANTERIOR, LOS FUNCIONARIOS DEBEN DECIDIR SOBRE LA CANTIDAD DE SERVICIOS QUE DEBEN PRESTAR EN EL PRÓXIMO EJERCICIO PRESUPUESTANDO Y DETERMINANDO EL COSTO DE ELLOS.

B) EL SISTEMA DE PRESUPUESTO POR PROGRAMAS ACUMULA SISTEMÁTICAMENTE UNA VALIOSA INFORMACIÓN, INDISPENSABLE PARA LA FORMULACIÓN Y PERMANENTE REVISIÓN DE LOS PLANES.

C) AL FORMULAR EL PRESUPUESTO EN FORMA DESCENTRALIZADA SE CREAN LAS BASES Y LA ORGANIZACIÓN NECESARIAS PARA UN PROCESO DE PLANIFICACIÓN QUE COMIENZA EN LA PARTE LA COMPARACIÓN ENTRE PROYECTOS SIMILARES, Y DE ESTA FORMA, DETERMINAR EL GRADO DE APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS Y DE -- LOS PRECIOS QUE SE PAGAN POR ELLO". (6).

LA IMPLANTACIÓN DE ESTE SISTEMA EN LA U.N.A.M. SIGNIFICA UN AVANCE TRASCENDENTAL EN SU ADMINISTRACIÓN, SIN EMBARGO, PARA OPERAR Y MANEJAR CON FACILIDAD EL DOCUMENTO -- PRESUPUESTARIO, SERÍA CONVENIENTE QUE EN LOS EJERCICIOS POSTERIORES SOLO SE PRESENTEN LOS ASPECTOS PRIMORDIALES QUE SUS TENDAN A LOS OBJETIVOS, ASÍ COMO DAR MAYOR ATENCIÓN AL SISTEMA DE COSTOS, A LA MEDICIÓN DE RESULTADOS Y AL GRADO DE APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS.

EL OBJETIVO BÁSICO QUE LA U.N.A.M. DEBE PERSEGUIR CON LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE PRESUPUESTO POR PROGRAMAS, ES LA MEDICIÓN FÍSICA DE SUS REALIZACIONES (RESULTADOS) Y LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN ÚTIL QUE LE PERMITA JUSTIFICAR ANTE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO LA AMPLIACIÓN DEL SUBSIDIO QUE GOZA; FORMULAR Y PRESENTAR ASIGNACIONES DE PERSONAL Y DE RECURSOS A LAS DISTINTAS DEPENDENCIAS EJECUTORIAS DE SUS PROGRAMAS, ETC. POR TALES RAZONES, SE CREE QUE EN FASES POSTERIORES SE ESTABLECERÁN UNIDADES DE MEDICIÓN DE RESULTADOS PARA CADA PROGRAMA O SUBPROGRAMA, PERMITIENDO LA EVALUACIÓN CONFORME A LAS METAS ESTABLECIDAS, USÁNDOSE COEFICIENTES DE MEDICIÓN, CON LO CUAL SE ESTARÁ EN POSIBILIDAD DE DETERMINAR LA EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES BÁSICAS O COMPLEMENTARIAS LLEVADAS A CABO, ESTO -- MEDIANTE SISTEMAS DE CÓMPUTO ADECUADOS QUE DEN AGILIDAD A LA EVALUACIÓN Y PUEDAN SOSTENERSE CRITERIOS RACIONALES DE DECISIÓN.

(6) PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO POR PROGRAMAS.- GONZALO MARTINER, SIGLO XXI EDITORES.

INDUDABLEMENTE QUE NO TODOS LOS PROGRAMAS O -  
SUBPROGRAMAS SERÁN SUSCEPTIBLES A MEDIRSE CUANTITATIVAMENTE  
EN UNA PRIMERA ETAPA, EN CUANTO A LOS QUE NO LO SEAN, DADA -  
LA INFORMACIÓN DISPONIBLE, PODRÁ CALIFICARSE SU DESARROLLO -  
EN FORMA CUALITATIVA.

"HASTA AHORA, NO SE HA UTILIZADO EL ANÁLISIS  
BENEFICIOS-COSTOS, COMO INSTRUMENTO PARA LA ASIGNACIÓN DE RE  
CURSOS A LAS DISTINTAS UNIDADES EJECUTORAS DE LOS PROGRAMAS  
QUE DESARROLLA LA U.N.A.M.; LA EXPERIENCIA ADQUIRIDA EN LAS  
SIGUIENTES FASES EN EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA,  
HARÁN NECESARIO EL USO DE ESTA HERRAMIENTA Y QUIZÁS EL DESA  
RROLLO DE MODELOS DE SIMULACIÓN QUE COADYUVEN A UNA MÁS ACER  
TADA TOMA DE DECISIONES.

LA IMPLANTACIÓN TOTAL DEL SISTEMA PERMITIRÁ A  
CADA UNO DE LOS SECTORES QUE FORMAN LA COMUNIDAD UNIVERSITA  
RIA, CONOCER LA PRODUCTIVIDAD DE LA INVERSIÓN Y LOS GASTOS -  
REALIZADOS EN CADA UNO DE LOS PROGRAMAS; SU APORTACIÓN AL LO  
GRO DE LAS FUNCIONES ENCOMENDADAS A LA UNIVERSIDAD Y SU VIN  
CULACIÓN EN LA RESOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS DE RECURSOS TÉCNI  
COS Y PROFESIONALES QUE CONFRONTA NUESTRO PAÍS Y LA MISMA --  
UNIVERSIDAD". (6).

#### 5.5 METODOLOGÍA PARA APLICAR EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS - AL SECTOR PÚBLICO FEDERAL.

PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PRESUPUESTO POR PRO  
GRAMAS EN EL SECTOR PÚBLICO, SERÁ IMPRESCINDIBLE CONTAR CON  
UN SISTEMA DE CONTABILIDAD DE COSTOS QUE ASUMA DIFERENTES --

(6) PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO POR PROGRAMAS.- GONZALO MARI  
NER, SIGLO XXI EDITORES.

MODALIDADES DE DETALLE, EN FUNCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS, LA IMPORTANCIA Y LOS FINES DE CADA UNA DE LAS SECRETARÍAS, DE LOS ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS Y DE LAS EMPRESAS DEL ESTADO.

POR LO QUE DEBERÁ CONSIDERARSE, TAMBIÉN, LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA EL CONTROL DE SUS DIFERENTES PROGRAMAS, ACTIVIDADES O PROYECTOS.

DICHO SISTEMA DEBERÁ TENDER A OBTENER COSTOS UNITARIOS DONDE SEA POSIBLE Y RESULTEN SIGNIFICATIVOS. EN LOS CASOS EN QUE NO SEA FACTIBLE, EL SISTEMA DE COSTOS DEBERÁ PROVEER O COMPLEMENTARSE CON LAS INFORMACIONES O ÍNDICES QUE PERMITAN MEDIR LAS METAS PROGRAMADAS.

"LOS SISTEMAS DE COSTOS POR APLICAR EN EL SECTOR PÚBLICO BÁSICAMENTE PUEDEN SER LOS SIGUIENTES:

SISTEMAS DE COSTOS PARA UNIDADES DE PROGRAMACIÓN SIMPLES, SIN CÁLCULO DE COSTOS UNITARIOS.

SISTEMA DE COSTOS PARA UNIDADES DE PROGRAMACIÓN QUE REQUIERAN CÁLCULOS DE COSTOS UNITARIOS.

SISTEMAS DE CONTABILIDAD DE COSTOS PARA ORGANISMOS Y EMPRESAS NO FABRILES, Y

SISTEMA DE CONTABILIDAD DE COSTOS PARA EMPRESAS FABRILES". (7).

(7) PRESUPUESTO POR PROGRAMAS PARA EL SECTOR PÚBLICO DE MÉXICO.- FRANCISCO VÁZQUEZ A.

## UNIDADES DE PROGRAMACION SIMPLES.

SE DEFINEN COMO UNIDADES DE PROGRAMACIÓN SIMPLES SIN CÁLCULO DE COSTOS UNITARIOS, A LAS UNIDADES PROGRAMÁTICAS EN LAS QUE NO RESULTA SIGNIFICATIVO CALCULAR DICHO TIPO DE COSTOS.

EL HECHO DE QUE LAS ACTIVIDADES SIMPLES NO TENGAN O NO RESULTE CONVENIENTE APLICARLES UN SISTEMA DE COSTOS UNITARIOS, SE DEBE A QUE REALIZAN TAREAS DE ÍNDOLE TAN DIVERSA DENTRO DE SU ORGANIZACIÓN, QUE NO PUEDE EXISTIR UNA MEDIDA QUE PERMITA COMPUTAR O CALCULAR COSTOS UNITARIOS SIGNIFICATIVOS. LA ACCIÓN DE ESTAS UNIDADES SURGE EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS, MÁS POR LA EXISTENCIA DE OTRAS A LAS CUALES SIRVE, QUE POR UNA GENERACIÓN PROPIA DE ACTIVIDADES. PARA ACLARAR ESTE CONCEPTO CITAMOS UN EJEMPLO:

EN LOS PROGRAMAS DE ADMINISTRACIÓN GENERAL NO TIENE SIGNIFICADO CALCULAR EL COSTO DE CONFECCIÓN DE UNA CARTA, EL DE UNA LLAMADA TELEFÓNICA O DE LOS INFORMES REALIZADOS, YA QUE LAS CIFRAS A QUE SE LLEGA NO TIENEN UN COSTO SIGNIFICATIVO, RAZÓN POR LA CUAL NO SERVIRÍA PARA ANALIZAR LOS COSTOS FRENTE A LO PRESUPUESTADO, NI COMO HERRAMIENTA DE PROGRAMACIÓN, AUNQUE EN CONJUNTO PRESENTEN UN MONTO CONSIDERABLE, PERO NECESARIO EN TODO CASO.

## UNIDADES DE PROGRAMACION CON CALCULO DE COSTOS UNITARIOS.

SE DEFINEN A LAS UNIDADES PROGRAMÁTICAS QUE REQUIEREN DE UN PROCEDIMIENTO MÁS REFINADO DENTRO DE SU SISTEMA DE COSTOS, A FIN DE TENER LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA DETERMINAR COSTOS SIGNIFICATIVOS QUE PERMITAN MEDIR LA EFICIENCIA Y EXACTITUD CON QUE SE ESTÉN CUMPLIENDO LAS METAS PROGRAMADAS.

EN ESTAS UNIDADES SURGE EN MUCHOS CASOS, EL CONCEPTO "GASTOS DEVENGADOS", AL REALIZAR ADQUISICIONES EN UN MOMENTO DADO CUYO CONSUMO NO ES INMEDIATO, POR LO QUE NO PUEDE CONSIDERARSE COMO GASTO REAL, SINO QUE SU IMPUTACIÓN DEBE DIFERIRSE HASTA QUE EL BIEN ADQUIRIDO SEA CONSUMIDO.

EN OTRAS PALABRAS, ESTAS UNIDADES DE PROGRAMACIÓN, ANTES DE CONSUMIR CIERTOS BIENES, PRODUCEN UN CAMBIO EN LA COMPOSICIÓN DE SU ACTIVO, CUYO TOTAL SE MODIFICA HASTA QUE LOS BIENES ADQUIRIDOS SE CONSUMEN.

#### GASTOS EFECTIVOS.

SON AQUELLOS QUE AL MOMENTO DE PRODUCIRSE EL DESEMBOLSO PRESUPUESTARIO SON ASIGNABLES INMEDIATAMENTE AL COSTO DEL CENTRO DE CONCENTRACIÓN DE GASTOS. TAL ES EL CASO DEL PAGO DE MANO DE OBRA, QUE COMO NO PUEDE ALMACENARSE, SU VALOR SE CARGA POR COMPLETO AL COSTO DEL PERÍODO.

#### GASTOS DEVENGADOS.

SON LOS DESEMBOLSOS QUE SE REALIZAN EN LA ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS, CUYO CONSUMO O TRANSFORMACIÓN SE LLEVA A CABO TOTAL O PARCIALMENTE EN UNO O VARIOS EJERCICIOS CONTABLES. AL COMPRAR MATERIALES SE ESTÁN UTILIZANDO FONDOS OTORGADOS POR UN PRESUPUESTO, LO QUE NO SIGNIFICA SIEMPRE UN GASTO IMPUTABLE AL COSTO, PUES ELLO SUCEDERÁ EN EL MOMENTO EN QUE ESOS MATERIALES SE CONSUMAN.

#### GASTOS ASIGNADOS.

SON AQUELLOS QUE AFECTAN A VARIOS CENTROS DE CONCENTRACIÓN DE GASTOS, POR LO QUE SI SE QUISIERA CONOCER

SU VALOR PARA CADA CENTRO DE CONCENTRACIÓN DE GASTOS, DEBERÁ ASIGNÁRSELE UNA PARTE DEL VALOR DEL GASTO EFECTUADO TOTAL. EN REALIDAD, ÉSTA ES UNA MODALIDAD CONTABLE, COMUNMENTE UTILIZADA EN CUALQUIER SISTEMA CONTABLE QUE SE UTILICE PARA LA DETERMINACIÓN DE COSTOS.

#### COSTOS PRORRATEADOS:

CORRESPONDEN A CIERTOS GASTOS QUE POR SU NATURALEZA ESTÁN LIGADOS A TODOS LOS COMPONENTES ORGANIZATIVOS DE UNA ENTIDAD Y QUE SE REPARTEN SIGUIENDO UN PRINCIPIO DE APLICACIÓN JUSTO.

#### LOS SISTEMAS DE COSTO Y LOS PRESUPUESTOS POR PROGRAMAS:

EL SISTEMA DE PRESUPUESTO POR PROGRAMAS UTILIZA BASICAMENTE EL SISTEMA DE COSTOS PREDETERMINADOS EN SUS MODALIDADES DE COSTOS ESTIMADOS Y DE COSTOS ESTANDAR, SEGÚN SEA EL CASO.

POR OTRA PARTE, EL CONTROL DE LOS PRESUPUESTOS SE REALIZA MEDIANTE UN SISTEMA DE COSTOS REALES O HISTÓRICOS PUESTO QUE SE VAN REGISTRANDO LOS VALORES EFECTIVAMENTE INCLUIDOS EN LOS TRABAJOS, OBRAS O SERVICIOS REALIZADOS PARA SU POSTERIOR COMPARACIÓN, ESTO VENDRÍA A SER EL AJUSTE A "COSTOS REALES" QUE NOS REFLEJA LA VERDADERA SITUACIÓN DE LAS EROGACIONES HECHAS.

EL ENFRENTAMIENTO DE LOS COSTOS REALES CON LOS RESULTADOS ESPERADOS EN UN PRESUPUESTO POR PROGRAMA, PERMITIRÁ OBTENER LAS "VARIACIONES DE COSTO", CUYO ANÁLISIS DARÁ LA PARTIDA PARA INVESTIGAR SU ORIGEN A FIN DE CORREGIR FUTURAS ACCIONES.

A MANERA INFORMATIVA, EN LOS SIGUIENTES PÁRRA -  
FOS SE EXPONEN LOS SISTEMAS DE COSTOS EXISTENTES:

#### "COSTOS PREDETERMINADOS.

SON LOS COSTOS QUE SE CALCULAN ANTES DE LA -  
ELABORACIÓN DE UN PRODUCTO. SE DIFERENCIAN DE LOS COSTOS -  
HISTÓRICOS, EN QUE ESTOS ÚLTIMOS DE OBTIENEN DESPUÉS DE HA -  
BERSE MANUFACTURADO UN PRODUCTO.

LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN PREDETERMINADOS SE  
DIVIDEN EN COSTOS DE PRODUCCIÓN ESTIMADOS Y COSTOS DE PRO--  
DUCCIÓN ESTANDAR.

#### COSTOS ESTIMADOS.

CONSTITUYEN EL PRIMER PASO PARA LA PREDETER-  
MINACIÓN DEL COSTO DE PRODUCCIÓN Y TIENEN COMO FINALIDAD --  
PRONOSTICAR, CON BASES EMPÍRICAS, EL MATERIAL, LA MANO DE -  
OBRA Y LOS GASTOS INDIRECTOS QUE INTERVENDRÁN EN LA PRODUC-  
CIÓN DURANTE UN PERÍODO CONCRETO.

LA CARACTERÍSTICA ESPECIAL DE LA TÉCNICA DE  
COSTOS ESTIMADOS, ES QUE AL HACER LA COMPARACIÓN DE LOS ---  
"COSTOS REALES", DEBERÁN AJUSTARSE LOS ESTIMADOS A LA REALI-  
DAD, SIENDO POSIBLE LOGRAR CON EL TIEMPO UNA PREDETERMINA--  
CIÓN QUE SE APROXIME AL "COSTO REAL".

#### COSTO ESTANDAR.

ES EL COSTO DE LAS PIEZAS O PARTES, O DE LA -  
PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA, DETERMINADO POR UN CÓMPUTO DE LAS  
ESPECIFICACIONES DE FABRICACIÓN DEL MATERIAL, LA MANO DE ---  
OBRA Y LOS GASTOS GENERALES, A LOS ESTANDARES DE COSTO.

## COSTOS REALES O HISTORICOS:

ES UN SISTEMA QUE REGISTRA Y RESUME LOS COSTOS A MEDIDA QUE SE ORIGINAN; A SU VEZ DETERMINA LOS COSTOS TOTALES DESPUÉS QUE SE HAN REALIZADO LAS OPERACIONES DE FABRICACIÓN O SE HAN PRESTADO LOS SERVICIOS.

### COSTO REAL.

ES EL VALOR DE LOS INSUMOS Y DEMÁS COMPONENTES EFECTIVOS QUE SE EMPLEARON PARA REALIZAR UN PROGRAMA, -- SUBPROGRAMA, ACTIVIDAD O PROYECTO. SE APLICA EN LOS CASOS -- DE COSTOS UNITARIOS, POR LO QUE DEBE DEFINIRSE COMO LOS INSUMOS Y DEMÁS ELEMENTOS EFECTIVAMENTE EMPLEADOS PARA OBTENER -- UNA UNIDAD DE PRODUCCIÓN". (8).

FINALMENTE EL CONOCIMIENTO DE TODOS ESTOS -- PRINCIPIOS SERVIRÁ DE HERRAMIENTA EFECTIVA EN LA PLANEACIÓN DEL PRESUPUESTO, Y EN ESTE CASO, EL ENCARGADO DE ELABORAR -- EL ANTEPROYECTO Y EL PROYECTO, PODRÁ APOYAR Y SUSTENTAR SU TRABAJO EN BASES ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES EFECTIVAS, POR LO CUAL SUS DOCUMENTOS LLEVARÁN IMPLÍCITAMENTE LA CONSIDERACIÓN DE UN TOTAL CONOCIMIENTO DE LA ACTIVIDAD CONTABLE, FINANCIERA Y PRESUPUESTAL Y PODRÁ RECONOCERSE LA CALIDAD ABSOLUTA DEL TRABAJO.

(8) M.C.A. CRISTOBAL DEL RÍO GONZÁLEZ, - COSTOS PREDETERMINADOS DE DISTRIBUCIÓN, PRESUPUESTOS, COSTEO MARGINAL. -- U.N.A.M., 1967.

## VI. RECURSOS HUMANOS UNA VISION GENERAL.

### 6.1 TIPOS DE ACTUACIÓN

### 6.2 LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y SU PROGRAMA

### 6.3 LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### 6.4 EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA ACTUAL COMISIÓN

#### 6.4.1. ANÁLISIS DE PUESTOS

## TEMA VI. RECURSOS HUMANOS UNA VISION GENERAL

EN ESTE CAPÍTULO HAREMOS MENCIÓN DE LA IMPORTANCIA QUE EN TODO MOMENTO TIENE EL SER HUMANO, YA QUE EN -- ÚLTIMO TÉRMINO, EL ÉXITO DE LOS ESFUERZOS POR LLEGAR A UN -- OBJETIVO, ESTÁ CONDICIONADO EN SU MAYOR PARTE POR EL TRABAJO DE LOS INDIVIDUOS.

TENDREMOS OCASIÓN DE ENFATIZAR LO QUE SE LLAMA "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS".

### 6.1 TIPOS DE ACTUACIÓN.

PARA REALIZAR ESTA EVALUACIÓN, PRIMERAMENTE -- DEBEMOS ENUNCIAR EN QUÉ TIPOS DE ACTUACIÓN SE ELABORA UN TRABAJO.

LOS TIPOS DE ACTUACIÓN QUE PRIMORDIALMENTE -- ANALIZAREMOS SON:

- 1) DIRECCIÓN
- 2) PLANEACIÓN
- 3) COORDINACIÓN
- 4) EJECUCIÓN
- 5) MOTIVACIÓN

ESTOS ASPECTOS PUEDEN IDENTIFICARSE UNO O VARIOS EN LAS MISMAS PERSONAS, Y EN ESTE ESTUDIO NOS ENFOCAREMOS COMO YA LO MENCIONAMOS, AL TRABAJO QUE SE DESARROLLA EN LA COMISIÓN.

## 6.2 LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y SU PROGRAMA.

"A LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL LE INCUMBE CONSEGUIR Y CONSERVAR UN EQUIPO HUMANO DE TRABAJO SATISFACTORIO Y SATISFECHO.

HALLAR, SELECCIONAR Y COLOCAR LA GENTE APROPIADA EN LOS PUESTOS ADECUADOS ES UNA TAREA ENORME; PERO ES TITULARLOS Y MANTENERLOS ACTIVOS Y SATISFECHOS ES QUIZÁ MÁS DIFÍCIL". (9).

DE TAL FORMA QUE LOS ESFUERZOS HUMANOS COORDINADOS E INTEGRADOS AL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS VAN ESTRECHAMENTE UNIDOS YA QUE SE FINCAN ÁREAS DE RESPONSABILIDAD, Y SI SE LOGRA COLOCAR A LA PERSONA ADECUADA PARA REALIZAR EL TRABAJO PODREMOS LOGRAR UN RESULTADO ÓPTIMO EN EL PRESUPUESTO.

## 6.3 LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

LA PLANEACIÓN EFECTIVA EN LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, SE INICIA CON LAS CONSIDERACIONES PARA LA OBTENCIÓN DE LA CLASE DE AYUDA ADECUADA Y SE DIVIDE EN 5 ÁREAS:

1. NÚMERO DE PLAZAS NECESARIAS
2. ESPECIFICACIÓN DEL TRABAJO QUE SE DEBE EJECUTAR PARA REALIZARLO SATISFACTORIAMENTE
3. PREPARACIÓN DE PERSONAS QUE PUEDAN SUSTITUIR LAS ÁREAS VACANTES Y MEJORACIÓN DE LOS COLABORADORES EXISTENTES.

(9) PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN.- GEORGE TERPY.

4. SELECCIÓN DE LAS PERSONAS ADECUADAS ENTRE LAS DISPONIBLES
5. INICIACIÓN EN EL NUEVO TRABAJO

CADA UNA DE ESTAS FASES ES EXPLICATIVA POR SÍ MISMA Y EL ENCARGADO DE DIRIGIR LA OPERACIÓN EN ESTE CASO ES EL PRESIDENTE DE LA COMISIÓN QUE DEBERÁ TOMARSE TAMBIÉN COMO ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS, AUXILIADO POR LAS PRINCIPALES PERSONAS QUE INTEGRAN DICHA COMISIÓN, DEBERÁ REALIZAR CADA FASE ANTES MENCIONADA Y DE ESTA FORMA CUMPLIRÁ EFICAZMENTE CON LA ACTUACIÓN DE DIRECCIÓN.

POR LO QUE SE REFIERE A LA EJECUCIÓN O SEA LA REALIZACIÓN DE UN PROGRAMA, INTERVIENEN DIRECTAMENTE LAS PARTES JERÁRQUICAS DE EL ORGANISMO DE LA COMISIÓN ESPECÍFICAMENTE:

- A) LOS ENTRENADORES EN JEFE (HEAD COACH)
- B) LOS AUXILIARES ADMINISTRATIVOS
- C) LOS VOCALES EJECUTIVOS

LA EJECUCIÓN Y EL GRADO DE ÉXITO DEPENDEN DE MUCHOS FACTORES, TALES COMO: EDAD, EDUCACIÓN, PREPARACIÓN, UBICACIÓN, PERSONALIDAD, AMBICIÓN Y UNA MULTITUD DE CARACTERÍSTICAS PERSONALES.

PARA QUE CADA UNO DE ELLOS REALICE SU LABOR DE MANERA EFECTIVA, TENDRÁ QUE EXISTIR UNA GRAN MOTIVACION QUE PUEDE CONSISTIR EN MUCHAS ACTITUDES, ASÍ MISMO ES AQUÍ - MUY IMPORTANTE QUE EXISTA UNA ADECUADA COMUNICACION A NIVEL ASCENDENTE Y DESCENDENTE PARA BENEFICIAR EN ÚLTIMA INSTANCIA AL ESTUDIANTE QUE PRACTICA ESTE DEPORTE, YA QUE ESTE SEMINARIO SE ENFOCA AL FUTBOL AMERICANO, MUCHAS SITUACIONES PUEDEN SER ILUSTRADAS CON HECHOS O PERSONAS DEL FUTBOL, COMO EN ESTE CASO QUE SE REFIERE AL ESTUDIANTE.

VINCE LOMBARDI, ENTRENADOR DE FUTBOL AMERICANO PROFESIONAL EN EL EQUIPO DE LOS PACKERS, DIJO ALGUNA VEZ: "PODRÁ NO HABER ESTADIOS NI PELOTA DE FOOT BALL, PERO NUNCA HABRÁ FUTBOL SIN JUGADORES". FUÉ UN GRAN MOTIVADOR DE SU -- EQUIPO, PARA ÉL, EL JUGADOR ERA LO MÁS IMPORTANTE. FUÉ TAN POSITIVA SU ACTITUD Y DESEMPEÑO, QUE ACTUALMENTE SE OTORGA - EL TROFEO VINCE LOMBARDI AL MEJOR ENTRENADOR Y AL MEJOR JUGADOR EN LA LIGA PROFESIONAL.

POR ÚLTIMO, LA COORDINACION DE ESFUERZOS ES - UNA ACCIÓN RECÍPROCA ENTRE TODOS LOS NIVELES, DESDE EL PRESIDENTE DE LA COMISIÓN HASTA EL JUGADOR, PARA CONSEGUIR AL FINAL UN BUEN RESULTADO QUE NO ES OTRO QUE GANAR UN CAMPEONATO A CUALQUIER NIVEL, JUVENIL, DE INTERMEDIA O LIGA MAYOR, Y YA QUE HABLAMOS DE MOTIVACIÓN, EN ESTE DEPORTE MÁS QUE EN NINGÚN OTRO Y SOBRETUDO A NIVEL COLEGIAL EN DONDE NO HAY OTRO INCENTIVO QUE LA VICTORIA, RECORDAMOS NUEVAMENTE LAS PALABRAS DE VINCE LOMBARDI QUE ENCIERRAN LA ÚNICA Y PRINCIPAL MÍSTICA PARA LOGRAR UN OBJETIVO: 'GANAR NO ES TODO, ES LO UNICO'.

#### 6.4 EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE LA ACTUAL COMISIÓN.

ESTA EVALUACIÓN SE FINCA MÁS QUE EN LAS PERSONAS, EN LAS POLÍTICAS DE PERSONAL QUE SE DAN.

RECORDAMOS QUE ESTE TRABAJO NO ENFOCA EN SU FONDO A LOS RECURSOS HUMANOS POR LO CUAL LOS SIGUIENTES COMENTARIOS SE BASAN PRINCIPALMENTE EN LAS EXPERIENCIAS Y OBSERVACIONES, SIN EMBARGO, SON OBJETIVAS DESDE EL PUNTO DE VISTA - QUE EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, ENTRE OTRAS ACTIVIDADES QUE TIENE, ES UN COORDINADOR DE FUNCIONES Y QUE DEBE TENER - CONOCIMIENTOS GENERALES DE TODAS LAS ÁREAS DE LA ADMINISTRACIÓN COMO CIENCIA.

#### 6.4.1. ANÁLISIS DE PUESTOS.

SIENDO EL ELEMENTO HUMANO EL FACTOR MÁS IMPORTANTE Y VALIOSO CON EL QUE PUEDE CONTAR UNA ORGANIZACIÓN, SE DEBEN ESTABLECER OBJETIVOS A REALIZAR, ÉSTOS CONSTITUYEN "ESTADOS IDEALES" A DONDE SE PROPONE LLEGAR Y HACIA LOS CUALES SE ENCAMINARÁN TODOS LOS ESFUERZOS DE LA ORGANIZACIÓN.

A CONSECUENCIA DE FIJARSE UN OBJETIVO DEBERÁN SURGIR LAS POLÍTICAS PARA ALCANZARLAS, LAS POLÍTICAS -- "SON GUÍAS DE ACCION QUE ORIENTAN SOBRE LAS FORMAS DE LOGRAR LOS OBJETIVOS MARCADOS; NO DEBEN SER CATEGÓRICAS, SINO MÁS -- BIEN FLEXIBLES, YA QUE DE OTRA MANERA SE CONVERTIRÍAN EN REGLAS Y DEJARÍAN DE ORIENTAR LA ACCIÓN, PARA MARCAR CAMINOS -- ÚNICOS, LO CUAL SERÍA TOTALMENTE CONTRAPRODUENTE CUANDO SE TRATA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS". (10).

CABE AHORA SÍ, ANALIZAR LAS CARACTERÍSTICAS -- DE CADA NIVEL JERÁRQUICO DE LA COMISIÓN Y FINCAR TÉCNICAMENTE EL ÁREA DE RESPONSABILIDAD Y EL TRABAJO DE CADA ELEMENTO DE CADA UNO DE ELLOS, BASÁNDOSE EN EL ORGANIGRAMA QUE SE PRESENTÓ EN EL TEMA NO. II.

#### I. PRESIDENTE.

#### FUNCIONES.

EL PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DEBERÁ ESTABLECER LOS OBJETIVOS A ALCANZAR PARA EL PROGRAMA DEL FUTBOL -- AMERICANO.

DEBERÁ INDICAR QUÉ FUNCIONES DEBEN DESARRO--

(10) ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.- FERNANDO ARIAS G.

LLARSE Y QUIENES LAS HAN DE DESARROLLAR, PRINCIPALMENTE EN -  
LA MÉDULA ADMINISTRATIVA.

ENTRE LAS FUNCIONES GENERALES QUE DEBERÁ DESA  
RROLLAR ESTÁN:

1. SELECCIÓN DE PERSONAL
2. FIJAR ASPECTOS DISCIPLINARIOS
3. FIJAR PRESTACIONES AL PERSONAL
4. BUSCAR LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DEPOR  
TIVO (ENTRENADORES)
5. FOMENTAR LAS RELACIONES NECESARIAS (CON -  
INSTITUCIONES, PRENSA, ESTUDIANTES, ETC.)
6. PENSAR EN LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL Y JU  
GADORES
7. HACER LA EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE MÉ-  
RITOS DEPORTIVOS
8. VIGILAR EL APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS  
ASIGNADOS
9. EVALUAR LA CORRECTA DISTRIBUCIÓN DE LOS RE  
CURSOS ECONÓMICOS EN EL PRESUPUESTO
10. CANALIZAR LA SOLICITUD DE RECURSOS ECONÓMI  
COS Y BASAR SU SOLICITUD EN ARGUMENTOS RAZO  
NABLES
11. AUTORIZAR LA APLICACIÓN DE LOS RECURSOS, -  
SOBRE TODO CUANDO SE TRATEN DE INVERSIONES  
FUERTES EN CUALQUIER ASPECTO
12. SOLICITAR LAS FACILIDADES NECESARIAS PARA  
ENTRENADORES Y JUGADORES YA SEA DE NIVEL -  
ACADÉMICO O DEL ORDEN DE PRESTACIONES, QUE  
PODRÍAN SER BECAS, INCENTIVOS, ESTÍMULOS,-  
Y RECOMPENSAS, ETC.
13. REPRESENTAR LOS INTERESES INSTITUCIONALES  
A NIVEL DEPORTIVO, BUSCANDO SIEMPRE EL --

ENALTECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS UNIVERSI  
TARIOS Y NACIONALES CUANDO CORRESPONDA.

## COMENTARIOS.

ACTUALMENTE EL DIRECTOR DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y RECREATIVAS, FUNGE TAMBIÉN - COMO PRESIDENTE DE LA COMISIÓN Y COMO TAL SUS FUNCIONES SE - DIVERSIFICAN EN TODO EL ASPECTO DEPORTIVO, POR LO CUAL CON--SIDERAMOS QUE HABLANDO SÓLO DE FUTBOL AMERICANO, DEJA DE TO--MAR EN CUENTA CIERTAS FUNCIONES DE LAS ANTERIORMENTE CITADAS O EN ALGUNAS OCASIONES NO PRESTA LA DEBIDA ATENCIÓN A ELLAS YA QUE EN ÉL SE CENTRALIZAN MUCHAS FUNCIONES, LO CUAL ORIGI--NA INEFICIENCIA.

## II. VICEPRESIDENTE.

### FUNCIONES.

LAS FUNCIONES DEL VICEPRESIDENTE, SERÁN BASI--CAMENTE LAS MISMAS DEL PRESIDENTE, EN VIRTUD DE QUE ES EL DI--RECTOR DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y - RECREATIVAS EL QUE FUNGE COMO PRESIDENTE DE LA COMISIÓN, Y - ÉL ES EL ENCARGADO DE COORDINAR TODAS LAS ACTIVIDADES DEPOR--TIVAS, SU CARGA DE TRABAJO ES EXCESIVA, POR LO CUAL DEBERÁ - DELEGAR FUNCIONES EN SUS AYUDANTES.

El VICEPRESIDENTE DEBERÁ ENCARGARSE DIREC---TAMENTE A LA MAYORÍA DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS - DE LA COMISIÓN, E INFORMAR ADECUADA Y OPORTUNAMENTE AL PRESI--DENTE CUANDO SE PRESENTEN DECISIONES DE GRAN IMPORTANCIA, ADE--MÁS, DEBEN APOYARSE MUTUAMENTE EN SU TRABAJO

### III: COORDINADOR ADMINISTRATIVO:

A ESTE PUESTO CORRESPONDERÁN PRINCIPALMENTE -  
LOS SIGUIENTES TRABAJOS:

ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO CONTANDO CON LA -  
COLABORACIÓN DEL ADMINISTRADOR, VOCALES, MANAGERS Y ENTENA-  
DORES EN JEFE DE LA COMISIÓN, ÉSTE DEBERÁ REUNIR LOS TRABA--  
JOS DE INVESTIGACIÓN DE NECESIDADES, PROYECCIÓN DE LOS TIEM-  
POS DE APLICACIÓN, PROGRAMAS ESPECÍFICOS Y MEDIOS PARA ALCAN-  
ZARLOS Y LO PRESENTARÁ EN TIEMPO OPORTUNO PARA SU APROBACIÓN -  
SUJETÁNDOSE A LOS ESTÁNDARES ESTABLECIDOS POR LA DIRECCIÓN -  
GENERAL DEL PEDIMENTO PARA PRESUPUESTO, PERO CON LOS APOYOS  
EN PAPELES DE TRABAJO ADECUADOS QUE SERVIRÁN PARA REFORZAR -  
AL MENCIONADO PEDIMENTO DE PRESUPUESTO.

CONTROL DIRECTO SOBRE LAS PROPIEDADES E IMPL-  
MENTOS NECESARIOS A BASE DE INVENTARIOS, CONTROL DE UTILERÍA  
Y DE CARDEX SOBRE EL MOVIMIENTO DE LOS MISMOS PARA EVITAR UN  
DESAPROVECHAMIENTO DEL PATRIMONIO UNIVERSITARIO.

INVESTIGACIÓN DE COTIZACIONES DE LA UTILERÍA  
EN LOS DIFERENTES MERCADOS APROVECHANDO SIEMPRE LA MEJOR --  
OPORTUNIDAD DE UNA COMPRA.

DEBERÁ EJERCER EL CONTROL DIRECTO SOBRE EL -  
PRESUPUESTO, HACIENDO COMPARACIONES PERIÓDICAS DE LOS DIFE-  
RENTES RUBROS QUE HAN SIDO AFECTADOS, DE LOS QUE TIENDEN A  
DISPARARSE Y DE LOS QUE NO HAN TENIDO GRAN MOVIMIENTO, YA -  
QUE DE ACUERDO AL TIEMPO Y LOS PROGRAMAS QUE SE ESTABLEZCAN  
ESTOS DEBERÁN ESTAR SIENDO AFECTADOS.

DE UNA FORMA MÁS ESTRECHA DEBERÁ INFORMARSE -  
Y PERCATARSE DE LAS NECESIDADES QUE VAN SURGIENDO EN EL TRANS

CURSO DE UN AÑO PARA HACER LAS CONSIDERACIONES NECESARIAS PARA EL PROYECTO DE PRESUPUESTO DEL AÑO SIGUIENTE.

DEBERÁ PRESENTAR ANÁLISIS Y RESÚMENES PERIÓDICOS DEL PRESUPUESTO PARA QUE SE ESTABLEZCAN MEDIDAS DE CONTROL CONJUNTAMENTE CON EL PRESIDENTE Y VICEPRESIDENTE DE LA COMISIÓN.

ESTOS ANÁLISIS DEBERÁN MOSTRAR QUE LOS GASTOS QUE SE ESTÁN EFECTUANDO, TENGAN AMPLIAMENTE UNA RAZONABILIDAD ADECUADA.

DEBERÁ ESTABLECER Y DIRIGIR MÁS DE CERCA LAS POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS DE TRABAJO, COLABORACIÓN EN DIFERENTES ÁREAS, CONTROL Y MANIPULACIÓN DE ELEMENTOS DE ENTRENAMIENTO (EQUIPOS, UTILERÍA, ETC.).

EL COORDINADOR ADMINISTRATIVO ES LA VÍA DE COMUNICACIÓN A NIVEL ASCENDENTE CON LOS NIVELES JERÁRQUICOS MÁS ALTOS DE LA COMISIÓN, POR TANTO, ÉL SERÁ EL INDICADO PARA CANALIZAR LAS NECESIDADES TANTO FINANCIERAS COMO DE ACTUACIÓN Y COMUNICARLAS AL PRESIDENTE EN EL MOMENTO QUE REQUIERA SU AUTORIZACIÓN YA QUE ÉL TENDRÁ QUE EVALUARLAS, CONSIDERAR A QUÉ O A CUÁLES ÁREAS DEL PRESUPUESTO CORRESPONDE LA ACTUACIÓN, VERIFICAR LA RAZONABILIDAD Y OBJETIVIDAD Y COORDINAR ESFUERZOS PARA REALIZARLAS.

EL COORDINADOR ADMINISTRATIVO DEBERÁ CONSIDERAR DIRECTAMENTE LAS POSIBILIDADES DE EVENTOS DE CUALQUIER TIPO QUE PUEDAN MEJORAR EN CUALQUIER NIVEL EL FUTBOL AMERICANO, CONSIDERAR ASÍ MISMO, SUS COSTOS Y BENEFICIOS, DEBERÁ PROYECTAR LOS SISTEMAS DE ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS A LOS JUGADORES, ANÁLISIS DE SUELDOS A PERSONAL ADMINISTRATIVO Y ENTRENADORES, EVALUACIÓN DE SUS ACTUACIONES, SOLICITUD DE

PROMOCIONES, ETC. TODO ESTO CON MÁS DETALLE DE INVESTIGACIÓN Y COSTOS PARA PRESENTAR A APROBACIÓN.

DEBERÁ SOLICITAR LA COLABORACIÓN DE LOS VOCALLES, ENTRENADORES Y MANAGERS PARA PRESENTAR INFORMES, ELABORAR PAPELES DE TRABAJO, MÉTODOS Y MEDIOS QUE VAYAN ACORDES A LAS POLÍTICAS Y OBJETIVOS.

SU RESPONSABILIDAD ES DEFINITIVAMENTE LA MÁS IMPORTANTE DESPUÉS DEL PRESIDENTE Y VICEPRESIDENTE, YA QUE ÉSTOS HABRÁN DERIVADO Y COMPARTIDO GRAN PARTE DE SU RESPONSABILIDAD CON EL COORDINADOR ADMINISTRATIVO Y COMO PARTICIPANTE DE ELLA DEBERÁ TENER MUCHO CUIDADO DE PROTEGER LOS INTERESES UNIVERSITARIOS.

#### COMENTARIOS:

SOBRA DECIR QUE EL COORDINADOR ADMINISTRATIVO COMO SU MISMO NOMBRE LO INDICA, ES EL COORDINADOR DE ESFUERZOS, OBJETIVOS, MEDIOS Y POLÍTICAS, SUS CONOCIMIENTOS SOBRE ADMINISTRACIÓN, DEBEN SER CIENTÍFICOS AMPLIAMENTE, YA QUE EN ÉL PRINCIPALMENTE RECAE GRAN PARTE DE LA RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD QUE DELEGA EL PRESIDENTE DEL CUAL ES SU PRINCIPAL COLABORADOR.

POR LO QUE SE REFIERE AL TRABAJO ADMINISTRATIVO, DEBERÁ DEFINIR PERFECTAMENTE SUS ÁREAS DE TRABAJO Y A SUS COLABORADORES, O SEA HACER "LA SEPARACIÓN Y ORDENAMIENTO CIENTÍFICO DE LOS ELEMENTOS QUE INTEGRAN UN ORGANISMO A UNA UNIDAD DE EJECUCIÓN", (9).

(9) EL ANÁLISIS DE PUESTOS.- AGUSTÍN REYES PONCE.- 5A. EDICIÓN, EDITORIAL LIMUSA WILEY.

ES EL ENCARGADO DE EJERCER E IMPLEMENTAR LA LA EFICIENCIA DEL PRESUPUESTO, MINIMIZANDO COSTOS, BUSCANDO MEJORES ALTERNATIVAS DE ACTUACIÓN Y ELABORANDO PROYECTOS CON EL PRESIDENTE Y VICEPRESIDENTE.

ALGO MUY IMPORTANTE ES QUE DEBE DE PENSAR EN PLANES DE PUBLICIDAD Y ATRACCIÓN, TANTO PARA LA PRÁCTICA DEL FUTBOL COMO PARA EL MEJORAMIENTO DEL ESPECTÁCULO DEPORTIVO - COMO POSIBLE ACTIVADOR DEL ELEMENTO ECONÓMICO DENTRO DE LA U.N.A.M.

#### IV. VOCALES EJECUTIVOS.

EXISTE UNO PARA CADA ORGANIZACIÓN, ENTRE SUS FUNCIONES ENCONTRAMOS LAS SIGUIENTES, YA QUE DEBEN SER LOS COLABORADORES MÁS ACTIVOS DEL COORDINADOR ADMINISTRATIVO:

DEBEN ESTAR PENDIENTES Y AL TANTO SOBRE LAS - NECESIDADES DE SU ORGANIZACIÓN, TANTO DE TIPO FINANCIERO COMO DE APOYO EN CUALQUIER NIVEL.

CONTROLAR DIRECTAMENTE EL EQUIPO DE SU ORGANIZACIÓN REFIRIÉNDONOS A LOS ELEMENTOS NECESARIOS POR JUGADOR COMO A LOS ELEMENTOS GENERALES DE ENTRENAMIENTO.

CANALIZAR ADECUADAMENTE LA INFORMACIÓN Y LAS BECAS O INCENTIVOS QUE SE LES DÁ A LOS JUGADORES TANTO EN EL NIVEL ESCOLAR COMO DE OTROS MEDIOS.

HACER LAS INVESTIGACIONES DE COSTO Y MERCADO SEGÚN LO QUE SE TRATE Y EFECTUAR LAS COTIZACIONES NECESARIAS PARA DOTAR DE ELEMENTOS DE JUICIO PARA UNA DECISIÓN DE COMPRA.

ATENDER LOS DETALLES DE ORGANIZACIÓN Y DESEMPEÑO DE UN CAMPEONATO.

#### COMENTARIOS.

EL COMENTARIO QUE PUEDE HACERSE NO SOLO PARA ESTE PUESTO, SINO PARA LOS DEMÁS, ES QUE NO EXISTE UN ENTENDIMIENTO ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y LA AUTORIDAD SUFICIENTE PARA REALIZARLAS, LA MAYORÍA CONCURREN EN UNA SOLA PERSONA DESPERDIANDO ESFUERZOS Y TIEMPO Y SOBRE TODO, DESCUIDANDO EL RENDIMIENTO DEL ESFUERZO FÍSICO QUE SE NOTA PALPABLEMENTE EN EL RENDIMIENTO DEL PRESUPUESTO.

#### V. ADMINISTRADOR.

ESTE HACE LAS VECES DE CONTADOR, YA QUE SE EN CARGA DEL REGISTRO DE LAS OPERACIONES; SU PRINCIPAL FUNCIÓN DEBE CONSISTIR EN DOTAR DE LA INFORMACIÓN ADECUADA PARA COLABORAR EN LOS ANÁLISIS Y ESTUDIOS ESPECÍFICOS DEL CONTROL DEL PRESUPUESTO.

#### VI. AUXILIAR ADMINISTRATIVO.

SUS FUNCIONES MÁS QUE NADA, SON DE APOYO EN LAS INVESTIGACIONES Y TRABAJOS NECESARIOS DEL COORDINADOR ADMINISTRATIVO, REALIZAR LOS TRÁMITES NECESARIOS DE REGISTRO DE JUGADORES EN LAS LIGAS EN LAS QUE SE PARTICIPA Y REPRESENTAR EN CIERTAS OCASIONES A LA INSTITUCIÓN.

#### COMENTARIOS.

HASTA ESTE ÚLTIMO CARGO, NOTAMOS QUE LOS NOMBRES CON QUE SE DESIGNA A CADA PARTE DE LA COMISIÓN, ESTÁN -

REVESTIDOS DE UNA CIERTA AUTORIDAD QUE SE PRESTA FACILMENTE A LA CONFUSIÓN DE LABORES.

LA AUSENCIA TOTAL DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN ORIGINA UN CAOS DE ESFUERZOS, DUPLICÁNDOSE EL TRABAJO Y SOBRE TODO QUE NO SE CANALIZA UNA ACCIÓN ADECUADAMENTE.

EL TRABAJO SE CENTRALIZA EN UNA PERSONA Y ÉSTO NO ES PRODUCTIVO, YA QUE "LA CENTRALIZACIÓN TIENDE A DEMORAR, INCLUSO AFECTAR, LA MARCHA ADECUADA DE LA EMPRESA". (10).

ES IMPORTANTE INCLUSO, HACER LA INDICACIÓN DE QUE LOS NOMBRES DE LOS PUESTOS DEBEN SER LOS ADECUADOS DE - ACUERDO AL TRABAJO QUE SE DESARROLLE, QUE LA AUTORIDAD DEBE DESCENTRALIZARSE Y ORIGINAR ACTITUDES DE RESPONSABILIDAD QUE DE OTRA MANERA SOLO HACEN INEFICÁZ AL ORGANISMO QUE NOS OCUPA.

(10) EL PROCESO ADMINISTRATIVO.- JOSÉ A. FERNÁNDEZ ARENA.

## **TEMA VII: CONCLUSIONES**

### **7.1 COMENTARIOS SOBRE GENERALIDADES ADMINISTRATIVAS**

### **7.2 COMENTARIOS SOBRE GENERALIDADES FINANCIERAS**

### **7.3 COMENTARIOS GENERALES**

## TEMA VII.

### CONCLUSIONES.

CABE HACER MENCIÓN, QUE AL INICIARSE ESTA INVESTIGACIÓN SU PRINCIPAL INTERÉS FUÉ TRATAR DE EVALUAR LA SITUACIÓN FINANCIERA QUE HA TENIDO EL FUTBOL AMERICANO EN LA U.N.A.M.

A TRAVÉS DEL DESARROLLO DE ÉSTE, SE FUERON TRATANDO DIVERSOS PROBLEMAS NO SOLO EN EL ASPECTO DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN QUE EN MUCHAS OCASIONES HIZO MUCHA FALTA, SINO DE ACTITUDES PERSONALES QUE SON EL REFLEJO DE LAS FALLAS Y DEFICIENCIAS QUE YA SE HAN HECHO NOTAR.

ESTE CAPÍTULO, SE ABOCARÁ PRINCIPALMENTE A SUGERIR CIERTAS MEDIDAS DE CONTROL Y CORRECCIÓN QUE APLICÁNDOSE CON CRITERIO, BIEN PUEDEN MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA Y FINANCIERA TANTO DE LA ADMINISTRACIÓN COMO DEL MISMO PRESUPUESTO ASIGNADO.

VUELVO A REPETIR QUE EN NINGÚN MOMENTO TRATÉ DE HACER UNA ESPECIE DE AUDITORÍA OPERACIONAL Y TODO EL TRABAJO QUE ÉSTA IMPLICA, YA QUE EN PRINCIPIO NO SE UTILIZÓ NI SIQUIERA EL ORDENAMIENTO TÉCNICO DE ÉSTA, PERO SÍ SE UTILIZÓ EL CRITERIO DE EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO NECESARIO PARA PODER LLEVAR A CABO ESTA INVESTIGACIÓN.

ES IMPORTANTE ESTABLECER QUE SE PUEDE CONCLUIR EN TRES ASPECTOS, EL PRIMERO EN MATERIA DE ADMINISTRACIÓN, EL SEGUNDO EN MATERIA FINANCIERA Y EL TERCERO EN MATERIA SOCIAL.

EN LAS DOS PRIMERAS QUE ADEMÁS ESTÁN ESTRECHA

MENTE UNIDAS, EL ADMINISTRADOR O EL ESTUDIOSO DE ESTA CIEN-- CIA, PUEDE APORTAR MAYORES CONOCIMIENTOS, SIN EMBARGO AÚN -- CUANDO EN EL TERCERO NO ES UN EXPERTO, LA PREPARACIÓN GENERAL QUE SE RECIBE EN LAS ESCUELAS Y FACULTADES DE LA U.N.A.M., EN ESTE CASO LA FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN, DATA DE LOS ELEMENTOS DE CONOCIMIENTO SUFICIENTES PARA QUE SOCIALMENTE HABLANDO PUEDA SEÑALARSE EL IMPACTO DE UNA DETERMINADA ACCIÓN -EN ESTE CASO ES UN PROGRAMA- QUE INFLUYE DIRECTAMENTE - EN EL SENO DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA Y EN LA IMÁGEN QUE DE LA UNIVERSIDAD COMO INSTITUCIÓN PROYECTA AL EXTERIOR.

COMO YA MENCIONAMOS, EL ASPECTO ADMINISTRATIVO Y EL FINANCIERO FUERON OBJETO DE ESTA INVESTIGACIÓN, PERO NO CABE DUDA QUE LA IMPORTANCIA EN MATERIA SOCIAL QUE UN PROGRAMA UNIVERSITARIO TENGA ES EL MÁS IMPORTANTE, YA QUE - ESTA INSTITUCIÓN EN SU MÁS PURA Y VALIOS ESENCIA, FUÉ CREADA PARA LA SOCIEDAD Y EL DIGNIFICAMIENTO Y MEJORAMIENTO DE ÉSTA.

### 7.1 COMENTARIOS SOBRE GENERALIDADES ADMINISTRATIVAS.

A) POR LO QUE SE REFIERE A LA ADMINISTRACIÓN, EL PROBLEMA PRINCIPAL QUE ÉSTA PRESENTA ES LA FALTA DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO.

LA ELABORACIÓN DE ÉSTE, PODRÍA REDUCIR EN MUCHO, LAS INEFICIENCIAS E INEFICACIAS OPERATIVAS QUE EXISTEN, TALES COMO FALTA DE DESCENTRALIZACIÓN DEL TRABAJO, DUPLICIDAD DE FUNCIONES, FALTA DE COMUNICACIÓN INTERNA ENTRE NIVELES, ETC.

B) OTRA SUGERENCIA SERÍA QUE EL DEPARTAMENTO

DE SELECCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA U.N.A.M. FUERA EL QUE SE ENCARGARA DE LA SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS CANDIDATOS A OCUPAR LOS NIVELES QUE ESTÁN POR DEBAJO DEL PRESIDENTE Y VICEPRESIDENTE.

IMPONIENDO CIERTAS CONDICIONES COMO SERÍAN: QUE LOS CANDIDATOS FUESEN EX-JUGADORES Y SE SUJETARAN A UN CONCURSO PRESENTANDO INVESTIGACIONES Y TRABAJOS ADECUADOS.

DE LOS CANDIDATOS QUE LA DIRECCIÓN DE PERSONAL ESCOJA, ENTONCES YA LOS MIEMBROS DE LA COMISIÓN ELIGIRÁN A LOS MÁS ADECUADOS, SOBRE LA SEGURIDAD DE QUE ÉSTOS SON LOS ELEMENTOS IDÓNEOS Y CON SUFICIENTE PREPARACIÓN Y EXPERIENCIA PARA DESEMPEÑAR EL TRABAJO QUE CORRESPONDA.

c) EL TRABAJO ADMINISTRATIVO, ESTÁ ESTRECHAMENTE LIGADO A LA EFICIENCIA DE CUALQUIER ACTIVIDAD QUE SE DESARROLLA EN UNA ENTIDAD Y DE LOS OBJETIVOS A CONSEGUIR.

EN LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA ACTUAL, NADA ES MÁS IMPORTANTE ENTRE UNA ACTIVIDAD Y OTRA, TODAS DEBEN TENER LA MISMA IMPORTANCIA. LA ÚNICA DIFERENCIA SE DA EN LOS CAMPOS DE ACTUACIÓN, POR LO CUAL ÉSTOS DEBEN DE ESTAR PERFECTAMENTE BIEN COORDINADOS Y SOBRE TODO, DELINEAR DENTRO DE UN CONTEXTO DE ACTUACIÓN GENERAL, LOS ESFUERZOS Y TRABAJOS.

d) LA TEORÍA DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS, HA VENIDO A CENTRALIZAR Y FIJAR RESPONSABILIDADES EN ESPERA DE UN MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS. HASTA AQUÍ, SATISFACE LOS OBJETIVOS QUE SE PRETENDEN, PERO LO MÁS IMPORTANTE ES QUE HA VENIDO A SER UN "CALIFICADOR" DE LOS RESULTADOS QUE SE VAN OBTENIENDO Y NO SÓLO DE SITUACIONES ECONÓMICAS Y FINANCIERAS, SINO PRINCIPALMENTE DEL FONDO DE ACTUACIÓN HUMANA QUE TODA ACTIVIDAD LLEVA IMPLÍCITA.

PENSAR EN FUNCIÓN DEL MEJORAMIENTO, NO SÓLO DE LA EDUCACIÓN DE LOS PRACTICANTES, SINO DE LA CALIDAD DEPORTIVA DE ÉSTOS, NO SOLO COMO SATISFACCIÓN A UNA PREFERENCIA DEPORTIVA, SINO COMO UN RETO DE DEMOSTRACIÓN DE LA EFECTIVIDAD TÉCNICAS Y ENTRENADORES Y DE LOS MISMOS JUGADORES, DEBE SER EN TODO MOMENTO UNO DE LOS PRINCIPALES OBJETIVOS A CONSEGUIR.

E) ES POR ESO QUE UNO DE LOS OBJETIVOS DE LAS AUTORIDADES DEPORTIVAS EN LA U.N.A.M. DEBE SER EL DE APOYAR LA PRÁCTICA DEL FUTBOL AMERICANO, MERCED A LOS ESTUDIOS SOCIOECONÓMICOS QUE SE HAN REALIZADO, LOS CUALES HAN DEMOSTRADO QUE LOS JUGADORES TIENDEN A LA SUPERACIÓN CONSTANTE Y SE CONSTITUYEN COMO FUTUROS BUENOS CIUDADANOS Y PROFESIONALES.

POR LO QUE SE REFIERE A ACTIVIDADES FINANCIERAS, PODEMOS DECIR QUE EL APARATO ADMINISTRATIVO BASA SUS DECISIONES EN LA CALIDAD Y CANTIDAD DE INFORMACIÓN FINANCIERA.

ESTA INTERPRETADA ADECUADAMENTE, ES LA QUE SUSTENTA UNA MEJOR DECISIÓN QUE LLEVA IMPLÍCITA UNA CANTIDAD DE RIESGO QUE AUMENTA EN FUNCIÓN DE LA POCA O MUCHA CALIDAD, OPORTUNIDAD, SUFICIENCIA Y VERACIDAD.

UN REPORTE EN EL MOMENTO ADECUADO PUEDE SER ORIGEN DE GRANDES BENEFICIOS, PRINCIPALMENTE DE CONTROL Y PLANEACIÓN.

UNA ACTITUD VISIONARIA QUE PUEDA TRADUCIRSE EN REALIDAD PUEDE CONSIDERARSE COMO UN OBJETIVO A LARGO PLAZO POR ALCANZAR. LA RIQUEZA DEBE GENERAR RIQUEZA EN TODO SENTIDO, EN ESTE CASO ESPECÍFICO, LA UNIVERSIDAD GENERA RIQUEZA QUE SE TRADUCE EN SUS EGRESADOS, INVESTIGADORES O PROFESIONALES.

UN PRESUPUESTO QUE LLEGA A ALCANZAR CASI DIEZ MILLONES DE PESOS Y CON POSIBILIDAD DE RECUPERACIÓN POR MÍNIMA QUE SEA, DEBE IMPLEMENTARSE BUSCARSE EL CAMINO Y EL TIEMPO ADECUADOS PARA QUE ESTA OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO PUEDA APROVECHARSE.

F) POR LA AUSENCIA DE LOS FACTORES ARRIBA MENCIONADOS, EN LA ACTITUD PRESUPUESTAL QUE CORRESPONDE A LAS AUTORIDADES UNIVERSITARIAS SE APRECIA LO SIGUIENTE:

SE OBSERVA UNA MARCADA TENDENCIA DE LA RECTORÍA A DISMINUIR EN CASI LA MITAD LA CANTIDAD SOLICITADA, POSIBLEMENTE COMO POLÍTICA INTERNA ESTABLECIDA NO SOLO AL RENGLÓN DE FUTBOL AMERICANO, SINO A LOS DEMÁS.

ESTA ACTITUD PUEDE CONSIDERARSE HASTA CIERTO PUNTO ACEPTABLE, SI SE HA FIJADO UN COLCHÓN DE ELASTICIDAD EN EL PRESUPUESTO QUE ELLOS TIENEN PENSADO ACERCÁNDOSE A UN 50%. OBSERVANDO UN PRINCIPIO DE ADMINISTRACIÓN CONSERVADOR POR CUANTO A QUE SI SE AUTORIZA LA CANTIDAD PEDIDA, PUEDE ESPERARSE UNA MALA UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS.

CON EL MARGEN QUE SE LE DÁ AL PRESUPUESTO, SIN QUE LA COMISIÓN DE FUTBOL AMERICANO DISPONGA DE ÉL, PUEDE ESTABLECERSE PARA LA RECTORÍA UN TIPO DE CONTROL COMO YA COMENTAMOS ANTES, CONSERVADOR.

SIN EMBARGO, ESTE PRINCIPIO CONSERVADOR CAE DENTRO DE LO ABSURDO EN EL AÑO DE 1976 AL DISMINUIR EN UN 289% LA CANTIDAD SOLICITADA.

ES MUY POSIBLE QUE EL ANTEPROYECTO NO SE PRESENTE CON LA SUFICIENTE DOCUMENTACIÓN PARA DEMOSTRAR QUE LA CANTIDAD SOLICITADA SE AJUSTA A LA REALIDAD, YA QUE LOS CRI-

TERIOS DE ASIGNACIÓN EN MUCHO DEPENDEN DE LAS EXPERIENCIAS - PASADAS Y RESULTA DEMASIADO ILÓGICO QUE AÑO CON AÑO SE AUTORICE UNA CANTIDAD MENOR A LA QUE REALMENTE SE GASTÓ EN EL AÑO PRECEDENTE, COMO LO VIMOS EN LAS GRÁFICAS COMPARATIVAS DE PRE SUPUESTO AUTORIZADO Y PRESUPUESTO EJERCIDO QUE SE PRESENTARON ANTERIORMENTE.

EL ANTEPROYECTO QUE SE PRESENTA, SE LIMITA A DAR LA INFORMACIÓN GENERAL SOBRE NECESIDADES DEL FUTBOL AMERICANO INCLUYÉNDOSE A MANERA GLOBAL LAS PARTIDAS QUE NECESITAN UN AUMENTO Y SU JUSTIFICACIÓN, DEJANDO DE ABARCAR UN --- ANÁLISIS MÁS COMPLETO PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE UN PROGRAMA ESPECÍFICO Y SUS DIFERENTES TRABAJOS A REALIZAR. PARA EFECTOS DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA ES ADECUADO, NO ASÍ PARA DEMOSTRAR OBJETIVAMENTE CUAL ES EL PLAN DE ACCIÓN A SE---GUIR Y LAS POSIBLES DIFICULTADES Y VARIACIONES QUE SE PUEDEN PRESENTAR.

DE TAL MANERA QUE SE HACE IMPERIOSO PRESENTAR UN VERDADERO ESTUDIO SOBRE EL PLAN DE ACCIÓN QUE SE PRESENTA SIN DEJAR DE CUMPLIR CON EL REQUISITO DE LLENAR LAS CÉDULAS OBLIGATORIAS QUE REQUIERE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS AUXILIARES COMO POLÍTICA, PERO QUE PARA OBTENER INFORMACIÓN ADECUADA Y SUFICIENTE NO ES LA FORMA IDEAL DE PRESENTAR EL ANTEPROYECTO.

ESTO IMPLICA QUE NECESARIAMENTE EL ADMINISTRADOR AUXILIADO POR LOS VOCALES EJECUTIVOS Y EL CUERPO DE ENTRENADORES DISEÑEN UN PLAN A SEGUIR PROPIO, DIFERENTE AL QUE RECTORÍA EXIGE, CON LOS ANEXOS Y LAS CÉDULAS EXPLICATIVAS -- QUE SE REQUIERAN, PERO QUE PROPORCIONEN MAYOR INFORMACIÓN EN CUANTO A ACTIVIDADES. SIN EMBARGO, CADA PARTIDA, CADA ACCIÓN, CADA IDEA, CADA GASTO, PODRÁ INCLUIRSE PLENAMENTE DENTRO DE - LOS GRUPOS Y PARTIDAS ESTABLECIDAS EN EL PRESUPUESTO POR PRO-

GRAMAS, SOLO QUE EL ADMINISTRADOR TENDRÁ UN DESGLOCE MÁS ANALÍTICO DE CADA UNA DE ELLAS, PUDIENDO ACTUAR DE ESTA FORMA - CON MAYOR PRECISIÓN.

A SU VEZ, ESTOS DOCUMENTOS SERÁN UN SOPORTE - ADECUADO PARA DEMOSTRAR LA RAZONABILIDAD DEL MONTO PEDIDO Y PODRÁ COMENTARSE Y OBJETARSE EN DADO MOMENTO UN CRITERIO CERRADO PARA SU APROBACIÓN.

MUCHO INFLUYE PARA LA ASIGNACIÓN, EL TIEMPO - EN QUE SE SOLICITA DINERO EN EL ANTEPROYECTO, DE TAL MANERA QUE SI ES SOLICITADO ANTES DE QUE CONCLUYA ALGUNA FASE DEL - PROGRAMA DE UNA AÑO, NO PODRÁ CONOCERSE EN FORMA EXACTA LO - QUE SERÁ EL PRESUPUESTO AL QUE SE ACERCARÁ EL EJERCICIO REAL, POR LO CUAL SE DEBE TRABAJAR EL ANTEPROYECTO CON ESTIMACIONES Y SUPOSICIONES QUE PODRÁN DARSE CON MAYOR EXACTITUD SI - ESTÁN BASADAS EN UNA ADECUADA PLANIFICACIÓN

POR ESTA RAZÓN, LA VARIACIÓN DEL PRESUPUESTO CON EL ANTEPROYECTO PODRÁ SER IMPORTANTE, PRINCIPALMENTE -- PORQUE FALTA POR REALIZAR LA TEMPORADA MÁS IMPORTANTE EN EL FUTBOL AMERICANO (LIGA MAYOR), PERO SIN EMBARGO, ESTO PODRÍA CONTROLARSE TENIENDO UNA BUENA Y SUFICIENTE INFORMACIÓN DE - LAS EXPERIENCIAS DEL AÑO ANTERIOR, BASÁNDOSE PRIMORDIALMENTE EN LA CALIDAD DE LA INFORMACIÓN.

DENTRO DE LA COMISIÓN REESTRUCTURADORA DE FUIBOL AMERICANO, NO SE OBSERVAN POLÍTICAS PRINCIPALMENTE DE -- CONTROL DE ACTIVIDADES, YA QUE UNA ACCIÓN ADQUIERE EN DADO MOMENTO MAYOR JERARQUÍA QUE OTRAS, EN FUNCIÓN DE ESTO SE PUEDE AUTORIZAR O NO UN GASTO COMO YA DIJIMOS ANTES, DE LO TRASCENDENTAL QUE ESTE SEA, EN EL ANTEPROYECTO NO SE PRESENTA ESTE TIPO DE OBSERVACIÓN, TENIÉndonos QUE CONFORMAR CON LA HONESTIDAD DE LAS PERSONAS AL MOMENTO DE TOMAR UNA DECISIÓN, - PROQUE COMO ES OBVIO, LO QUE PUEDE SER IMPORTANTE PARA UNA -

PERSONA NO LO ES PARA OTRA, DE TAL FORMA QUE PARA EVITAR ESTO EL PRESUPUESTO ES UNA FORMA DE PREVENIR Y JERARQUIZAR ACCIONES Y EL ADMINISTRADOR ES EL INDICADO PARA OTORGAR DESPUÉS DE UNA ADECUADA EVALUACIÓN CIERTA ELASTICIDAD.

AL NO SER JERARQUIZADA UNA ACTIVIDAD EN CUANTO A TIEMPO Y OPORTUNIDAD, ESTO MOTIVA QUE TODAS LAS ACTIVIDADES SEAN REALIZADAS DÁNDOLES UNA IGUALDAD COMÚN Y COMO ES FACTIBLE, TODAS REQUIEREN DE UN APOYO ECONÓMICO DIFERENTE, POR LO CUAL SE ESTÁ EJERCIENDO EL PRESUPUESTO SIN TON NI SON.

g) ES DEMASIADO IMPORTANTE QUE EL ADMINISTRADOR Y SUS AUXILIARES SEAN LAS PERSONAS IDÓNEAS PARA REALIZAR UNA ACTIVIDAD PRESUPUESTAL, YA QUE COMO ES LÓGICO, ESTAS DEBEN CONOCER CON AMPLITUD LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA Y SER PERSONAS ESPECIALIZADAS Y CAPACES EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA, A MÁS DE CONOCER A FONDO LAS ACTIVIDADES DEL FUTBOL AMERICANO, POR LO CUAL RESULTA IMPORTANTE QUE LAS ACTIVIDADES DE PRESUPUESTAR Y DE ADMINISTRAR ESTÉN EN MANOS DE PERSONAS CONOCEDORAS Y EXPERTAS CON EXPERIENCIA Y CAPACIDAD QUE PODRÁN HACERSE CARGO EFECTIVAMENTE DEL CONTROL Y ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO, LA EXPERIENCIA NOS DICE QUE ESTOS CARGOS SON OTORGADOS A EX-JUGADORES O JUGADORES QUE MUCHAS VECES NO REÚNEN LOS REQUISITOS MENCIONADOS, YA SEA POR SU PREPARACIÓN, EXPERIENCIA O CAPACIDAD Y QUE CONSECUENTEMENTE, NO SABEN DE LOS MECANISMOS ADMINISTRATIVOS NECESARIOS Y ACTÚAN CON TODO EMPIRISMO, ORIGINANDO INDIRECTAMENTE VARIACIONES EN EL PRESUPUESTO.

h) CUANDO SE SOLICITE UNA AMPLIACIÓN PRESUPUESTAL, SE DEBERÁN REALIZAR LAS INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS NECESARIOS PARA QUE SUSTENTEN LA NECESIDAD DE LA MISMA.

i) ES IMPORTANTE HACER NOTAR, QUE EN EL PRE

SUPUESTO POR PROGRAMAS, ESTÁ LA FIJACIÓN DE RESPONSABILIDADES POR ÁREAS, PERO LA LA VEZ CADA ÁREA ESTÁ ESTRECHAMENTE INTERRELACIONADA Y DE LA RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA QUE SE FIJA TODAS PARTICIPAN, POR LO CUAL AUNQUE SE DETECTEN -- ÁREAS ESPECÍFICAS DE FALLA SOBRE LA QUE HAY QUE EJERCER UN CONTROL MÁS ESTRECHO, SE DEBEN CONSIDERAR DE IGUAL MANERA - LA PARTICIPACIÓN DE TODAS LAS ÁREAS DE TRABAJO QUE PUEDEN - ESTAR EN POSICIÓN DE COMPARTIR RESPONSABILIDADES.

LA RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA NO ES DE - UNA SOLA PERSONA, PARTICIPAN DE ELLA TODOS LOS INTEGRANTES DE LA COMISIÓN Y SOBRE ELLA SE PUEDE DICTAMINAR UNA EVALUACIÓN HONESTA QUE NOS HABLE DE LA EFECTIVIDAD DEL TRABAJO -- DE LAS PERSONAS DENTRO DEL PRESUPUESTO PROGRAMÁTICO.

## 7.2 COMENTARIOS SOBRE GENERALIDADES FINANCIERAS.

A) SE DEBE VIGILAR POR PARTE DE LAS AUTORIDADES CORRESPONDIENTES, QUE LOS RECURSOS DESTINADOS AL FUTBOL AMERICANO SEAN APLICADAS A SU OBJETIVO PRIMORDIAL, APOYANDO SU CONTROL Y VIGILANCIA EN UNA ADECUADA INFORMACIÓN - DE TIPO FINANCIERO Y CONTABLE, COMO SEPÍA LA SOLICITUD DE INVENTARIOS, COTIZACIONES, PAPELES DE TRABAJO, PLANES Y PRESUPUESTOS DE UNA ALTA CALIDAD PROFESIONAL EN LA QUE SE PUEDA SUSTENTAR Y APOYAR UNA DECISIÓN.

B) TAMBIÉN SE DEBE EXIGIR QUE SE ELABOREN - INFORMES DE TIPO PRESUPUESTAL CONFORME SE ESTÉN EJERCENDO LOS RECURSOS A FIN DE CONOCER EL ESTADO REAL DEL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO A UNA FECHA Y PUEDA APLICARSE EL CONTROL NECESARIO SOBRE ÉL. DE ESTA MANERA SE EVITARÍA LO QUE HA ESTADO SUCEDIENDO DE QUE EN UN PERÍODO CORTO SE HA EJERCIDO - EN SU TOTALIDAD Y LUEGO VIENEN COMO ES LÓGICO, LAS SOLICITU

DES EXTRAORDINARIAS O AMPLIACIONES AL PRESUPUESTO.

LA SATISFACCIÓN DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES DEBERÁ PREVALECER EN TODO SENTIDO EN CUALQUIER DECISIÓN, LA INTENSIFICACIÓN DE PROGRAMAS Y EL PAOYO DE ÉSTOS, NO SÓLO DEBEN TENER UN FONDO DE GASTO, SINO PRINCIPALMENTE DE EFECTIVIDAD, O SEA, DE RESULTADOS PALPABLES EN LA ACTUACIÓN DE LOS EQUIPOS QUE EN ÚLTIMA INSTANCIA, ESTOS RESULTADOS HARLÁN DE EFICIENCIA O INEFICIENCIA.

c) EL RESULTADO OBTENIDO HASTA AHORA DEL TRABAJO DE LA ADMINISTRACIÓN, SE HA PRESENTADO EN CAPÍTULOS ANTERIORES, SERÍA MUY CONVENIENTE QUE SE BUSCARA EL ASESORAMIENTO DE PROFESIONALES QUE PUEDAN AYUDAR A MEJORAR LOS PROCESOS Y SISTEMAS. ALGO ASÍ COMO UN CONSULTOR, PERO CON LA DIFERENCIA DE QUE ÉSTE SERÍA PERTENECIENTE A ALGUNA DIRECCIÓN DE LA U.N.A.M.

DE ESTE TRABAJO PODRÍA ENCARGARSE ACERTADAMENTE LA COMISIÓN TÉCNICA DE IMPLANTACIÓN DE PROYECTOS UNIVERSITARIOS QUE DEPENDE DEL SECRETARIO GENERAL, O BIEN, LA DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN.

SI ESTE TRABAJO SE REALIZA EN PROGRAMAS Y PLANES ACADÉMICOS O DE INVESTIGACIÓN DE LA U.N.A.M., ES MUY LÓGICO Y CONVENIENTE QUE TAMBIÉN EN LOS PROGRAMAS Y PLANES DEPORTIVOS SE TUVIERA ESTE TIPO DE ASESORAMIENTO E INVESTIGACIÓN.

d) EN REFERENCIA A ESTE INCISO, SE HACE ÉNFASIS PRIMORDIALMENTE EN LA INSUFICIENCIA DE INFORMACIÓN -- QUE OCASIONA EL PROBLEMA MÁS GRANDE DEL PROCESO PRESUPUESTAL: FALTA DE PLANEACIÓN Y CONTROL.

PARA PODER EJERCER UN CONTROL ADECUADO SE HACEN INDISPENSABLES MUCHAS SITUACIONES Y ACTITUDES QUE EN SU OPORTUNIDAD HEMOS COMENTADO.

E) LA TENDENCIA DE ASIGNAR UN PRESUPUESTO - MUCHO MÁS REDUCIDO AL EJERCIDO CON ANTERIORIDAD, SE DEBE EN GRAN PARTE A UNA DESCONFIANZA EN CUANTO AL APROVECHAMIENTO - Y OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS.

ESTA DESCONFIANZA O INCERTIDUMBRE ES LÓGICA AL HACERSE UNA EVALUACIÓN DE LO QUE HA PASADO EN EL RENDIMIENTO DE LOS EQUIPOS EN AÑOS ANTERIORES. Y ESO DIFICULTA - EL CONTROL E IMPLEMENTACIÓN, TANTO DE LOS PROGRAMAS COMO DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS, YA QUE EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS SUPONE QUE SE DISEÑEN METAS A ALCANZAR EN UN DETERMINADO TIEMPO.

EN LA ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA, HACE FALTA EL DISEÑO ADECUADO DE LAS METAS QUE SE PUEDAN PERSEGUIR, SU PROGRAMACIÓN CALENDARIZADA, SU UNIDAD DE MEDIDA Y SOBRE TODO, SU EVALUACIÓN.

F) UNA SITUACIÓN QUE ES IMPORTANTE HACER DESTACAR, ES QUE EL FUTBOL AMERICANO PRESENTA UNA GRAN OPORTUNIDAD DE RECUPERAR PARTE DEL FLUJO ECONÓMICO POR CONCEPTO DE LA VENTA DE BOLETOS PARA LOS DIFERENTES PARTIDOS. A ESTA SITUACIÓN NO SE LE HA DADO MAYOR IMPORTANCIA, CAYENDO CON ÉSTO EN LO QUE PODRÍAMOS LLAMAR "DEJAR DE GANAR".

NO NOS REFERIMOS A QUE SE PUEDA OBTENER UNA GRAN UTILIDAD NI SIQUIERA IGUALAR LOS COSTOS Y GASTOS CON LA RECUPERACIÓN QUE SE EFECTÚE, PERO SÍ QUE SE CONSIDERE LA POSIBILIDAD DE MEJORAR ESTA SITUACIÓN.

LAS CONDICIONES ACTUALES EN EL AMBIENTE SON FAVORABLES COMO YA SE MENCIONÓ EN EL CAPÍTULO PRIMERO, PRINCIPALMENTE PORQUE EXISTE UN GRAN MERCADO, Y A ESTAS FECHAS YA NO ES POTENCIAL, SINO REAL.

LOS MEDIOS DE DIFUSIÓN Y LOS PROGRAMAS NACIONALES DEPORTIVOS HAN INCREMENTADO EL GUSTO POR ESTE DEPORTE QUE SE ESTÁ CONVIRTIENDO EN UN DEPORTE MASIVO DE GRAN POPULARIDAD.

LA CLAVE DE TODO ESTO ES MEJORAR NO SÓLO EN EL ASPECTO EDUCATIVO A LOS PRACTICANTES, SINO ELEVAR LA AUDIENCIA PARA EL ESPECTÁCULO, HACIENDO LABOR DE PROPAGANDA ENTRE LOS ESTUDIANTES Y EL PÚBLICO EXTERIOR.

PARA LOGRAR ESTO, ADEMÁS HAY QUE MEJORAR EL ESPECTÁCULO, Y SI SE UTILIZAN LOS RECURSOS ECONÓMICOS TRATANDO DE SACARLES EL MAYOR PROVECHO, DICHO EN OTRAS PALABRAS, OPTIMIZÁNDOLO, POCO A POCO PODRÍA ESTABLECERSE LO QUE SERÍA UN OBJETIVO A LARGO PLAZO QUE SERÍA DE UTILIDAD PARA LA U.N.A.M.

EL CONOCIMIENTO DE LAS FINANZAS Y EL FONDO QUE ÉSTAS ENCIERRAN, ES SIEMPRE DE APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS Y DE LA DETECCIÓN DE POSIBLES PROBLEMAS QUE PUEDEN AFECTAR UN OBJETIVO O UN PROPÓSITO.

EL ADMINISTRADOR FINANCIERO DEBERÁ ESTAR EN POSIBILIDAD DE CUBRIR ESTE RIESGO CON PROFESIONALISMO, ORIENTANDO A SUS COLABORADORES Y MEJORANDO LA CALIDAD DE LA INFORMACIÓN, Y SOBRE TODO, INTERPRETÁNDOLA ADECUADA Y OPORTUNAMENTE.

### 7.3 COMENTARIOS GENERALES.

A) EN TODO MOMENTO DEBERÁ BUSCARSE QUE LOS ENTRENADORES SEAN AUTÉNTICOS UNIVERSITARIOS EGRESADOS DE LA U.N.A.M., EN PRIMER LUGAR PORQUE UN PROFESIONAL TITULADO PUEDE ENTENDER CON MAYOR EFICIENCIA EL SENTIR UNIVERSITARIO Y EDUCAR, ORIENTAR Y CANALIZAR LAS INQUIETUDES DE LOS JÓVENES ESTUDIANTES.

B) POR LO QUE CORRESPONDE A BECAS Y ESTÍMULOS A LOS JUGADORES, ÉSTOS HAN PASADO TOTALMENTE DESAPERCIBIDOS A LA DIRECCIÓN DE LA COMISIÓN, AL CABO DE ALGÚN TIEMPO, EL JUGADOR QUE NO HA SIDO ESTIMULADO SE ABURRE Y ABANDONA EL DEPORTE, O BIEN BAJA SU RENDIMIENTO.

C) POR LO QUE CORRESPONDE A LA INDUCCIÓN AL MEJORAMIENTO DEPORTIVO DE LOS ENTRENADORES, ÉSTA NO ES MUY EFECTIVA, YA QUE SOLAMENTE UNA VEZ AL AÑO SE LES CONCEDE UNA VISITA A UNIVERSIDADES DE LA UNIÓN AMERICANA (PAÍS MÁS ADELANTADO EN FUTBOL AMERICANO),

ADEMÁS ÉSTA PREPARACIÓN DEBE DARSE NO SOLO EN EL CAMPO DEPORTIVO, SINO EN EL PSICOLÓGICO, PEDAGÓGICO Y DIDÁCTICO.

EN EL ORDEN DEPORTIVO, NO ES SUFICIENTE UNA VISITA ANUAL A LAS UNIVERSIDADES NORTEAMERICANAS, DEBE ADEMÁS HABER LA PROMOCIÓN A NIVEL NACIONAL DE CLÍNICAS QUE PUEDEN SER TÉCNICAS DE FUTBOL, DE INFORMACIÓN MÉDICA, DE CAPACITACIÓN PSICOLÓGICA, PEDAGÓGICA Y DIDÁCTICA.

D) COMO YA SE TRATÓ EN EL CAPÍTULO V DE ESTE TRABAJO, INCISO 5.2.1., UNO DE LOS PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL PRESUPUESTO PROGRAMÁTICO, ES LA PUBLICIDAD. VOLVE-

MOS A REPETIR LO QUE EN ESTE CASO SIGNIFICA:

"PUBLICIDAD ES UN REQUISITO FORMAL POR EL -- CUAL SE DÁ A CONOCER A LA COMUNIDAD EL PROGRAMA DE ACCIÓN -- PARA QUE SE PUEDA FORMAR UN JUICIO ACERCA DE CÓMO SE ESTÁN SATISFACIENDO SUS ASPIRACIONES Y NECESIDADES", (INTRODUCCIÓN A LA TÉCNICA DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMA; LUIS ALBERTO FERREIRO).

AHORA BIEN, EL DEPORTE AL QUE NOS REFERIMOS NO RECIBE DICHO APOYO POR PARTE DE LAS AUTORIDADES RESPECTIVAS DENTRO DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA. LA DIFUSIÓN DEL MISMO ES MUY LIMITADA AÚN CUANDO EN LOS ESTADIOS SE LLEGA A CAPTAR UN ELEVADO NÚMERO DE AUDIENCIA EN CIERTOS JUEGOS.

SI EL APOYO DE DIFUSIÓN SE LLEVA A CABO CON PLANES Y PROGRAMAS ESPECÍFICOS, ES MUY PROBABLE QUE UN ALTO NÚMERO DEL ESTUDIANTADO SE CONVIERTA EN ASIDUO ESPECTADOR DEL DEPORTE.

ASÍ MISMO, ES MUY IMPORTANTE QUE SE FOMENTEN LAS RELACIONES NECESARIAS CON LOS MEDIOS DEPORTIVOS DE INFORMACIÓN EXTERNOS (MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACIÓN), PARA QUE ÉSTOS DIFUNDAN LOS RESULTADOS QUE SE ESTÁN OBTENIENDO, DE ESTA FORMA, EL PÚBLICO PODRÁ ENTERARSE DE QUE EL PRESUPUESTO EN ÚLTIMA INSTANCIA, ESTÁ SATISFACIENDO EL OBJETIVO Y EL PROGRAMA AL QUE SE LE DESTINÓ. LA GENTE NO ENTENDERÁ LOS NÚMEROS PERO SÍ PODRÁ CAPTAR QUE EN MATERIA DEPORTIVA, LA U.N.A.M. SATISFACE SUS NECESIDADES EN UN ALTO NIVEL COMPETITIVO.

E) LA ANTERIOR CONCLUSIÓN LLEVA A OTRA NO MENOS IMPORTANTE, Y ES QUE EL DEPORTE UNIVERSITARIO DEBERÁ -- CONTRIBUIR NO SOLO A LOS PROGRAMAS EDUCATIVOS DENTRO DE LA U.N.A.M., SINO QUE TAMBIÉN DEBERA CONTRIBUIR A MEJORAR LOS

PROGRAMAS DEPORTIVOS NACIONALES Y PARTICIPAR CON UNA IMÁGEN POSITIVA, DENTRO DE UN MARCO INSTITUCIONAL EN EL MOMENTO DE RELACIONARSE CON LAS DEMÁS ENTIDADES FEDERALES, PÚBLICAS Y EDUCATIVAS.

## E P I L O G O

ESTA INVESTIGACIÓN FUÉ REALIZADA EN EL AÑO DE 1977, PUBLICÁNDOSE EN 1979, SIN EMBARGO, CON EL PASO DEL TIEMPO MUCHAS SITUACIONES PERMANECEN, OTRAS VARÍAN Y EL IMPACTO QUE EN EL CAMBIO TIENEN ES DIFERENTE EN EL DEVENIR DEL TIEMPO.

A PARTIR DEL AÑO DE 1978, LA COMISIÓN REESTRUCTURADORA MODIFICÓ SU ESTRUCTURA ORGÁNICA. LA UNIVERSIDAD DECIDE SEPARARSE DE LA ANTERIOR LIGA AMFA (ASOCIACIÓN MEXICANA DE FUTBOL AMERICANO) Y JUNTO CON OTRAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS (IPN, CHAPINGO, U.A.N.L. Y U. DE SALTILLO) A NIVEL SUPERIOR, DECIDEN CREAR UNA NUEVA, DENOMINADA ONEFA (ORGANIZACIÓN NACIONAL ESTUDIANTIL DE FUTBOL AMERICANO) CUYOS TITULARES SON LOS JERARCAS DEPORTIVOS DE LAS MENCIONADAS INSTITUCIONES.

LOS EQUIPOS DE LIGA JUVENIL QUE ERAN EQUIPOS REPRESENTATIVOS DE PREPARATORIA, DESAPARECIERON, ASÍ COMO LO HICIERON LOS EQUIPOS DE LIGA INTERMEDIA QUE REPRESENTABAN A LAS ESCUELAS Y FACULTADES, DEJANDO QUE LIGA INTERMEDIA ABARCARA SOLO A LOS ESTUDIANTES A NIVEL PREPARATORIA.

SIN EMBARGO, ESTE CAMBIO FUÉ SOLO DE NOMBRES Y ELEGIBILIDAD, PORQUE PARA SUPLIR LA CARENCIA DE LIGAS JUVENILES QUE PROPORCIONARAN JUGADORES CON BUEN NIVEL DE JUEGO, FUERON CREADOS NUMEROSOS EQUIPOS DE LIGAS INFERIORES (NIVEL INFANTIL Y JUVENIL), SEPARADOS PRIMERO EN TRES ORGANIZACIONES EXISTENTES: PUMITAS C.U. (PARA CÓNDORES), PUMITAS PREPA 5 (PARA GUERREROS) Y PUMITAS PREPA 9 (PARA AGUILAS REALES). A ESTA NUEVA LIGA QUE DIRIGE LA U.N.A.M. SE LE DIÓ EL NOMBRE DE CONSEJO NACIONAL INDEPENDIENTE DE FUTBOL AMERICANO INFANTIL Y JUVENIL.

EN ESTAS LIGAS SE MANEJAN ENTRE CINCO Y SEIS CATEGORÍAS DIFERENTES Y LOS EQUIPOS REPRESENTATIVOS DEPENDEN TOTALMENTE DE LA U.N.A.M.

EL MISMO AÑO DE 1978, NACE UNA NUEVA ORGANIZACIÓN DE LIGA MAYOR, DENOMINADA "OSOS COATLICUE" Y CORRESPONDE AL ESTUDIANTADO DE LA ENEP ACATLÁN, ASÍ MISMO CUENTA CON SU EQUIPO DE LIGA INTERMEDIA Y SUS EQUIPOS JUVENILES E INFANTILES (PUMITAS ACATLÁN).

EN 1979, SURGE LA QUINTA ORGANIZACIÓN DE LIGA MAYOR AÚN SIN CONOCERSE SU NOMBRE Y REPRESENTA A LA ENEP ARAGÓN, LA APARICIÓN DE DICHA ORGANIZACIÓN FUÉ A NIVEL DE LIGA INTERMEDIA.

PUEDE AFIRMARSE QUE PARA LA POPULARIDAD DE ESTE DEPORTE, SU CRECIMIENTO EN LA U.N.A.M. HA SIDO MUY EXTENSO, LA DEPENDENCIA DE JUGADORES ASCIENDE A MÁS DE 10,000 PERSONAS ENTRE JÓVENES ESTUDIANTES Y NIÑOS. SIN EMBARGO, ESTE CRECIMIENTO FUÉ TOTALMENTE DESPROPORCIONADO EN RELACIÓN AL TIEMPO Y SOBRE TODO, FUÉ TAN REPENTINO QUE NO CREEMOS QUE PRESUPUESTALMENTE HAYA SIDO DEBIDAMENTE PLANEADO.

DESCONOCEMOS EN QUÉ CONDICIONES ESTÉN DICHS EQUIPOS, PERO LAS IRREGULARIDADES ADMINISTRATIVAS Y HUMANAS QUE OCASIONA LA FALTA DE PLANEACIÓN SIGUEN PRESENTÁNDOSE EN PERJUICIO UNICAMENTE DEL ESTUDIANTE QUE PRACTICA ESTE DEPORTE.

POR ENENUMERAR ALGUNAS TENDRÍAMOS LAS DEFICIENCIAS EN EL SERVICIO MÉDICO, AÚN CUANDO ESTE SERVICIO NO DEPENDE DE LA COMISIÓN, UN BUEN PLAN DE ACTUACIÓN INTEGRAL ENTRE ÉSTA Y LA DIRECCIÓN DE SERVICIOS MÉDICOS, BENEFICIARÍA -

CONSIDERABLEMENTE AL JUGADOR.

UN GRAN PROBLEMA QUE SIEMPRE HA EXISTIDO Y AL QUE SE HAN TENIDO QUE ENFRENTAR LOS JUGADORES, ES EL DE LA INCOMPATIBILIDAD DE HORARIOS ENTRE SUS ESTUDIOS Y LOS DE ENTRENAMIENTO. LA INTERCOMUNICACIÓN ENTRE AUTORIDADES DEPORTIVAS Y LAS ACADÉMICAS NO ES EFICAZ, DE TAL MANERA QUE LLEGA EL MOMENTO EN QUE UN BUEN JUGADOR DESERTA DE LA PRÁCTICA, HACIENDO UNA BUENA ELECCIÓN, LA DE PONER EMPEÑO A SU CARRERA, O POR EL CONTRARIO, EL JOVEN DECIDE PRACTICAR SU DEPORTE AÚN EN PERJUICIO DE SU VIDA ACADÉMICA Y LA DE LA UNIVERSIDAD.

EN AMBAS DECISIONES UN FACTOR ES IMPORTANTE, NO EXISTE EL APOYO NECESARIO PARA EL ESTUDIANTE JUGADOR. ES AHÍ CUANDO LA INSTITUCIÓN DEBE APOYAR A LOS ESTUDIANTES CON POSIBILIDADES DEPORTIVAS.

LO CORRESPONDIENTE A BECAS Y ESTÍMULOS, ÉSTOS NO SON ADMINISTRADOS ADECUADAMENTE; DE LOS JUGADORES DE LIGA INTERMEDIA HACIA ABAJO, NO SE LES ESTIMULA NI RECOMIENDA GENERALMENTE.

EL OBJETO DE ESTE ESTUDIO, FUÉ EL DE APORTAR CONOCIMIENTOS EN UN ORDENAMIENTO CIENTÍFICO A TODAS LAS PERSONAS QUE DIRIGEN ESTE DEPORTE EN LA U.N.A.M.

LA EXPERIENCIA PERSONAL COMO JUGADOR UNIVERSITARIO ACTIVO DURANTE SEIS AÑOS, ME DÁ LA SUFICIENTE EXPERIENCIA PARA SABER CUÁLES SON LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DE ESTE DEPORTE.

ES IMPORTANTE QUE SE RECONOZCA QUE LA DISCIPLINA DEL FUTBOL AMERICANO HA CONTRIBUIDO A FORMAR GRANDES PRO--

FESIONALES UNIVERSITARIOS, DE LA PRÁCTICA DE ÉSTE, HAN SURGIDO ESPECIALISTAS DE GRAN RENOMBRE EN EL CAMPO DE LA TRAUMATOLOGÍA Y EN OTRAS MUCHAS CIENCIAS.

LA PRÁCTICA DEPORTIVA NO DEBE CONSIDERARSE COMO COMPLEMENTO A LA EDUCACIÓN, SINO COMO PARTE INTEGRAL DE LA MISMA, SIEMPRE Y CUANDO SE ESTABLEZCAN LOS OBJETIVOS Y METAS A ALCANZAR, TAN VÁLIDAS COMO LAS METAS Y OBJETIVOS QUE SE PERSIGUEN EN LA LABOR ACADÉMICA Y DE DOCENCIA.

DESPUÉS DE OCHO AÑOS EN LA DÉCADA DE LOS 70's, LA UNIVERSIDAD CONSIGUIÓ SU SEGUNDO CAMPEONATO A NIVEL DE LIGA MAYOR, EL IMPACTO DE TAL HECHO SE REGLEJÓ AMPLIAMENTE EN LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA.

TAMBIÉN QUIERO ACLARAR QUE EN ESTE DEPORTE, POR SU GRAN CARISMA ANTE EL ESTUDIANTE Y EL PÚBLICO EN GENERAL, HAN INTERVENIDO INTERESES AJENOS A LA INSTITUCIÓN Y A LA DISCIPLINA QUE NOS OCUPA. HA HABIDO GENTE QUE HA TRATADO DE DESVIRTUAR LA MÍSTICA DE LA PRÁCTICA DISCIPLINARIA DE ESTA ACTIVIDAD. SIN EMBARGO, EL FUTBOL AMERICANO EN LA U.N.A.M., HA SALIDO LIBRADO DE ESOS ATAQUES, PORQUE SE ESTÁ CONCIENTE QUE SÓLO UNOS CUANTOS SON LOS QUE TRATAN DE CREAR EL CAOS ENTRE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA; SON LOS QUE ACTÚAN COBARDEMENTE ESCONDIDOS EN LA MULTITUD APLASTANTE DE UN ESTADIO, ABANDERÁNDOSE CON LOS COLORES AZUL Y ORO.

PERO LOS ATAQUES DE CUALQUIER ORDEN QUE ESTE DEPORTE TENGA, SIEMPRE SERÁN RECHAZADOS EN FUNCIÓN DE QUE SE TENGAN PLANES Y PROGRAMAS CONCIENTES PARA LLEVAR A CABO LA PRÁCTICA CIENTÍFICA DE ESTA DISCIPLINA. AUNQUE NO SE PODRÁN EVITAR EN SU TOTALIDAD LOS ATAQUES, PODRÁN SER MINIMIZADOS ANTE EL INTERÉS GENERAL DE UN NUMEROSO CONTINGENTE DE LA CO-

MUNIDAD UNIVERSITARIA.

PORQUE AL ESTUDIANTE UNIVERSITARIO Y AL CÚMULO DE SEGUIDORES DE LA U.N.A.M. IMPORTA GRANDEMENTE EL CAMPEONATO DE FUTBOL AMERICANO, YA QUE ESTA DISCIPLINA SE HA CONVERTIDO EN INSTITUCIONAL Y REPRESENTATIVA EN LAS MÁS GRANDES CASAS DE ESTUDIO DE MÉXICO.

## BIBLIOGRAFIA:

- ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
AGUSTÍN REYES PONCE  
(PRIMERA Y SEGUNDA PARTE)
- ADMINISTRACION FINANCIERA  
ROBERT W. JOHNSON  
EDICIÓN EN INGLÉS
- EL ANALISIS DE PUESTOS  
AGUSTÍN REYES PONCE  
5A. EDICIÓN,  
EDITORIAL LIMUNSA WILEY
- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
FERNANDO ARIAS GALICIA
- COSTOS PREDETERMINADOS DE DISTRIBUCION, PRESUPUESTOS,  
COSTEO MARGINAL  
M.C.A. CRISTOBAL DEL RÍO GONZÁLEZ  
U.N.A.M., 1967
- LA DINAMICA ADMINISTRATIVA  
W.H. NEWMAN  
SUMMER E. KIRBY
- LOS ESTADOS FINANCIEROS Y SU ANALISIS  
ALFREDO GUTIÉRREZ
- INVESTIGACIONES Y DECISIONES FINANCIERAS Y ADMINISTRA  
TIVAS  
ALEXANDER A. ROBICHEK

- INTRODUCCION A LA TECNICA DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMA  
LUIS ALBERTO FERREIRO
- EL PROCESO ADMINISTRATIVO  
JOSÉ A. FERNÁNDEZ ARENA
- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION  
GEORGE TERRY
- PRESUPUESTOS POR PROGRAMAS  
U.N.A.M. 1974, 1975, 1976, 1977
- PRESUPUESTO POR PROGRAMAS PARA EL SECTOR PUBLICO DE -  
MEXICO  
FRANCISCO VÁZQUEZ ARROYO
- PLANIFICACION Y PRESUPUESTO POR PROGRAMAS  
GONZALO MARTNER  
SIGLO XXI EDITORES
- ORGANIZACION ADMINISTRATIVA  
JOHN PFIFFHER  
FRANK SHERWOOD
- LOS SERVICIOS CONSTRUCTIVOS DE LA AUDITORIA DE ESTA  
DOS FINANCIEROS  
MARGARITA L. G. ALONSO FLORES  
SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN CONTABLE  
U.N.A.M., 1977
- TENDENCIAS DEL PRESUPUESTO UNIVFRSITARIO (1965-1976)  
ALBERTO MENÉNDEZ GUZMÁN