



141
2 Ecol
FACULTAD DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.

**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

86/442

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



**EL CONTROL DE GESTION COMO
INSTRUMENTO DE RETROALIMENTACION EN
EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE
TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DEL
DISTRITO FEDERAL**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

**QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTAN:**

**Ma. EUGENIA JIMENEZ ARVIDE
MIGUEL PASCUAL ESTEBAN
NAZARIO DE LA CRUZ CASTREJON
RIGOBERTO CISNEROS FELIPE
SILVERIO GALICIA PALACIOS**

Director del Seminario: Lic. José S. Gómez Franco

MEXICO, D. F./1985.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



147
2 G...
FACULTAD DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION

DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.

**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

86/442

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



**EL CONTROL DE GESTION COMO
INSTRUMENTO DE RETROALIMENTACION EN
EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE
TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DEL
DISTRITO FEDERAL**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

**QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTAN:**

**Ma. EUGENIA JIMENEZ ARVIDE
MIGUEL PASCUAL ESTEBAN
NAZARIO DE LA CRUZ CASTREJON
RIGOBERTO CISNEROS FELIPE
SILVERIO GALICIA PALACIOS**

Director del Seminario: Lic. José S. Gómez Franco

MEXICO, D. F./1985.

A

LIC. JOSE S. GOMEZ FRANCO

Por su apoyo y asesoría en este Seminario de Investigación

A

DR. ALFREDO NOLASCO CABRAL

Gracias a su apoyo fue posible la impresión de esta Tesis.

INDICE

	<u>PAGINA</u>
INTRODUCCION	1
CAPITULO 1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL CONTROL DE GESTIÓN	3
1. EN EL MUNDO	4
a. Estados Unidos de América	4
b. Europa	5
2. EN MEXICO	8
3. CONCEPTOS DE DIFERENTES AUTORES	10
a. Anthony R.N. Dearden J.....	10
b. A. Khemakhem y Jean Loup Ardoin	11
c. Francisco Blanco Illescas	11
d. Dra. Beatriz Castellán García	11
4. ESTRUCTURACION DEL CONTROL	11
a. Significado	12
b. Definición	12
c. Forma de operar	13
d. Sus principios y reglas	13
e. Características que debe tener un sistema de control dentro de la función administrativa	15

5.	ESTRUCTURACION DEL CONTROL DE GESTION	17
a.	Objetivos	17
b.	Características específicas	18
CAPITULO 11. IMPORTANCIA DEL CONTROL DE GESTION EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO		21
1.	DEFINICION DE ADMINISTRACION	22
2.	EL PROCESO ADMINISTRATIVO	23
a.	Previsión	25
b.	Planeación	26
c.	Organización	27
d.	Integración	28
e.	Dirección	28
f.	Control	29
3.	PLANEACION ESTRATEGICA	31
a.	Medio ambiente	31
b.	La empresa	32
c.	El diagnóstico	32
d.	Selección estratégica	32
e.	Diferencias entre planeación estratégica y control de gestión	35
4.	LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	36
a.	Buscar el objetivo	38
b.	Determinación del objetivo	38
c.	Justificación del objetivo	39

d.	Implantación	40
e.	Control del objetivo e información del estado que guarde	41
CAPITULO III. IMPLANTACION DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTION EN EL DEPARTAMENTO DEL - DISTRITO FEDERAL		43
1.	MÁRCO DE REFERENCIA	45
2.	ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL	46
3.	OBJETIVOS DEL CONTROL DE GESTION DENTRO DEL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL	50
a.	Objetivo general	50
b.	Objetivos específicos	50
4.	BENEFICIOS QUE SE ESPERAN OBTENER CON EL CONTROL DE GESTION EN EL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL	51
5.	ORGANIZACION DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTION	52
a.	Area coordinadora del sistema	54
b.	Titular del área o unidad	55
c.	Funcionario de enlace	55
d.	Funcionarios responsables de programa.	58
e.	Comité Interno de Evaluación	58
f.	Subcomité Interno de Evaluación	59

CAPITULO IV.	DESARROLLO DEL CONTROL DE GESTION EN EL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL..	61
1.	PLANEACION	63
a.	Sistema Externo de Planeación	64
b.	Sistema Interno de Planeación	64
2.	PROGRAMACION	69
a.	Programa de Mediano Plazo	72
b.	Programa Operativo Anual	77
c.	Archivo de Metas y Calendario	94
3.	EJECUCION	100
4.	SEGUIMIENTO Y EVALUACION	101
a.	Avance físico	102
b.	Avance financiero	102
CAPITULO V.	INVESTIGACION DE CAMPO	133
1.	DEFINICION DEL PROBLEMA	134
2.	PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS	135
a.	Hipótesis alterna	135
b.	Hipótesis nula	135
3.	DETERMINACION DEL UNIVERSO	136
4.	DETERMINACION DE LA MUESTRA	142
5.	ELABORACION Y APLICACION DEL CUESTIONARIO	146
6.	TABULACION DE LOS DATOS	153
7.	ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS	155

CONCLUSIONES	194
RECOMENDACIONES	196
BIBLIOGRAFIA	198

INTRODUCCION

La presente investigación tiene como objetivo conocer la técnica de Control de Gestión que se ha implantado en el Departamento del Distrito Federal como instrumento que sirve de apoyo para el cumplimiento de sus programas de trabajo.

Esta investigación se realizó durante el primer semestre de 1985, teniendo como base la estructura orgánica del Departamento del Distrito Federal vigente hasta el mes de agosto de ese mismo año, hacemos hincapié en esto ya que se encontrarán algunas diferencias en comparación a la estructura actual, debido a la política económica del Presidente de la República, Lic. Miguel de la Madrid Hurtado, respecto a la disminución del gasto público que hubo en todos los organismos gubernamentales viéndose afectado el Departamento del Distrito Federal al desaparecer la Secretaría General de Planeación y Evaluación, la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología y el órgano desconcentrado, Servicio de Boletaje Electrónico; apareciendo publicada la nueva estructura en el Diario Oficial de la Federación el día 26 de agosto de 1985.

Desde nuestro punto de vista consideramos el Control de Gestión como técnica en virtud de que es utilizado como uno de tantos instrumentos de apoyo para el buen funcionamiento administrativo de cualquier tipo de organismo. Sin embargo, el Control de Gestión es utilizado dentro del Sector Departamento del Distrito Federal como un sistema que permite conocer el avance de los programas de trabajo, hacer la corrección de desviaciones y llevar un seguimiento del curso de las acciones desarrolladas a efecto de asegurar el cumplimiento de los planes y programas.

Esta investigación se desarrolla en cinco capítulos. En el primero tratamos los antecedentes históricos del Control de Gestión; en el segundo, explicamos la importancia que tiene el Control de Gestión en el proceso administrativo, la Planeación Estratégica y en la Administración por Objetivos con el fin de tener un panorama general sobre estas técnicas administrativas; en el tercer capítulo tratamos la implantación del sistema en el Departamento del Distrito Federal; el cuarto, se refiere al desarrollo del Control de Gestión aplicado dentro del Departamento del Distrito Federal y, el quinto capítulo, lo forma la investigación de campo realizada dentro de la estructura de los organismos y entidades que forman el Sector Departamento del Distrito Federal,

Finalmente presentamos nuestras conclusiones y recomendaciones fundamentadas en el análisis de la información obtenida. Por último, la bibliografía que nos sirvió de base para este seminario de investigación.

CAPITULO 1. ANTECEDENTES HISTORICOS DEL CONTROL DE GESTION

1. EN EL MUNDO.

Desde Henry Fayol en que la función de control consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, las órdenes dadas y los principios admitidos, hasta Peter F. Drucker (Administración por Objetivos), en que se institucionaliza un análisis permanente de desviaciones y una adopción de medidas correctoras; la función de control ha sufrido un largo proceso evolutivo, por lo que conviene examinar su desarrollo histórico y el grado de aplicación en los Estados Unidos de Norteamérica y Europa a fin de conocer la evolución histórica de la función del control de gestión. (Ver cuadro No. 1)

a. Estados Unidos de América.

En 1919 la Du Pont de Nemours examinaba sus actuaciones a través de un cuadro de mando, pero a partir de 1930 es cuando toma cuerpo la iniciación y el desarrollo del control de gestión bajo formas diversas - control presupuestario, control de costos, estudios de rentabilidad, etc. -.

La gran crisis económica condujo a las empresas a buscar una mejor combinación de factores económicos para adaptarse a un mercado difícil. La guerra de 1941 - 1945 los obligó a perseverar en esta dirección.

El Estado Federal deseoso de realizar su esfuerzo bélico al menor costo, moviliza a los "controladores de gestión" de las empresas más diná

micas y contribuye así a la difusión de estos métodos que para 1945, se completan con la ayuda de técnicas salidas de la guerra como la Investigación Operativa y así, planificar a mediano y largo plazos. Así mismo el ordenador electrónico, aporta nuevas posibilidades al desarrollo de la función.

Todo este esfuerzo actualmente se traduce por el enriquecimiento que aborda la estrategia y que va más allá del control de gestión, como la aparición del PPBS (Planning, Programming, Budgeting System) que fuerza a la administración federal a usar métodos análogos (doctrina de McNamara) y que ha sido aplicado en Canadá, Francia, Reino Unido, etc.

b. Europa.

El comportamiento europeo es muy diferente la idea se conoce pero se utiliza poco o mal.

Así la crisis de 1929 desata una ola de proteccionismo exterior e interior y la guerra de 1939 - 1945 no cambia gran cosa esta situación.

La reconstrucción en 1945 se efectúa con un estado de espíritu nuevo, pero que es poco favorable al Control de Gestión, "es necesario producir, a cualquier precio".

A partir de 1950 en Europa Occidental la situación se modifica poco a poco por cuatro razones:

- Las misiones de información y formación enviadas a Estados Unidos.
- Una cierta abundancia de oferta da al mercado autoridad.
- La firma del Tratado de Roma en 1957 prevé una implantación progresiva del mercado común europeo 1/ con su consecuente apertura de fronteras.
- El renacimiento del comercio internacional, con la firma en Ginebra de la "Kennedy Round" en 1967. 2/

A partir de 1950 las empresas europeas hacen frente a situaciones muy competitivas utilizando de forma más o menos sistemática el control de gestión.

Los ejes de partida son en principio la idea de los costos (lo primero es producir), orientándose ya en 1960, hacia los controles del conjunto de la gestión a corto plazo. Las empresas más evolucionadas llegan entonces a concebir un control ligado al mediano y aún al largo plazo.

Actualmente en los países europeos donde tiene gran difusión es en Francia, sobre todo en el sector público.

-
- 1/ Mercado Común Europeo. Conocido también como Comunidad Económica Europea (C.E.E.), es un organismo internacional formado en mayo de 1957 en base a los Acuerdos de Roma firmados el 25 de marzo de 1957.
 - 2/ Kennedy Round. Acuerdo entre Estados Unidos y el Mercado Común Europeo para hacer expeditivas las reducciones de aranceles bajo el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio.

2. EN MEXICO.

A principios de la década de los setentas el control de gestión se empezó a manejar dentro de algunas instituciones de la banca oficial y fueron las primeras en tratar de incorporar esta técnica a su conjunto administrativo.

Es preciso destacar que se trata de un concepto amplio y moderno de lo que es la técnica de control de gestión, ya que desde un punto de vista limitado y particular, algunos de sus componentes son conocidos y manejados desde tiempo atrás, tanto en las empresas del sector público como del sector privado.

Esta investigación se enfocará al sector público y abarca solamente el Departamento del Distrito Federal.

En el sector público la técnica se aplicó a mediados de los años setentas en las Secretarías de Hacienda y Crédito Público y en la del Patrimonio Nacional. 1/

De manera particular, la aplicación de la técnica se hizo en la ya desaparecida Dirección General de Egresos y en la Subsecretaría de Egresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

1/ SEPANAL, Secretaría de Patrimonio Nacional, cambió de nombre en el sexenio 1976 - 1982 del expresidente Lic. José López Portillo, llamándole SEPAFIN, Secretaría del Patrimonio y Fomento Industrial. Actualmente lleva el nombre de SEMIP, Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal.

En los años 1975 - 1976 se utilizó como una herramienta administrativa para conocer el rumbo del desarrollo en los principales programas que se implantaron en dichas áreas y permitió a la Subsecretaría de Egresos establecer objetivos, metas, tiempo de realización y responsabilidades.

Posteriormente al crearse la Secretaría de Programación y Presupuesto, integrada con áreas de distintas dependencias entre ellas la Subsecretaría de Egresos - convertida en Subsecretaría de Presupuesto -, el sistema pasó a la nueva Subsecretaría, básicamente con las mismas características.

Esta técnica ha tenido gran relevancia a partir de los años ochentas - en la Secretaría de Programación y Presupuesto, primero con el Lic. Miguel de la Madrid Hurtado - en ese tiempo Secretario de Estado -, y después con el C.P. Ramón Aguirre Velázquez, creándose la Coordinación General de Control de Gestión con el rango de Subsecretaría de Estado.

En 1983 por disposición del Presidente de la República Lic. Miguel de la Madrid Hurtado, fue creada la Secretaría de la Contraloría General de la Federación y tiene dentro de sus funciones llevar un seguimiento del avance de los principales programas que realiza el Gobierno Federal.

Con la reestructuración del Departamento del Distrito Federal en 1984, se creó la Secretaría General de Planeación y Evaluación atribuyéndosele las funciones que anteriormente realizaba la Coordinación General de Control de Gestión.

Con el control de gestión tan importante dentro de la administración pública, se pretende poner énfasis en el análisis de la gestión interna de las dependencias con objeto de conocer el desarrollo de sus programas prioritarios, derivados de las directrices acordadas con la Regencia y enmarcadas en las metas fijadas en el Programa - Presupuesto correspondiente.

Para tal efecto, el sistema apoya la programación de las acciones en las áreas y unidades facilitando así, el seguimiento y la evaluación de los aspectos sustantivos a fin de proporcionar a las autoridades elementos fundamentales para la toma de decisiones.

3. CONCEPTOS DE DIFERENTES AUTORES.

Una vez descritos los orígenes del control de gestión en el mundo y en México, consideramos importante mencionar algunos conceptos sobre esta técnica de los autores que a nuestro criterio, son los más representativos.

- a. "Es el proceso por el cual va a permitir a la administración asegurar que los recursos sean obtenidos y empleados efectiva y eficientemente conforme a las metas perseguidas".- Anthony R. N Dearden J.
- b. "El control de gestión es el proceso puesto en marcha en el seno de una entidad económica, para asegurarse de la movilización - -

eficaz y permanente de las energías, y de los recursos, con vistas a alcanzar el objetivo que se haya propuesto dicha entidad".-

A. Khemakhem y Jean Loup Ardoin.

c. "Es un proceso que, desarrollándose dentro de las directrices establecidas por la Planeación Estratégica 1/, hace llamada a la iniciativa y a la mejora, más que a la conformidad estricta con las previsiones".- Francisco Blanco Illescas.

d. "Es un esfuerzo sistemático que persigue la exitosa implantación de los objetivos y cursos de acción generales, definidos por la Planeación Estratégica a través de una continua retroalimentación que permita definir acciones correctivas, no sólo a la implantación, sino inclusive a la Planeación Estratégica en sí".- Dra. Beatriz Castelán García.

4. ESTRUCTURACIÓN DEL CONTROL.

A continuación se da una explicación acerca de la estructuración del control desarrollando lo referente a:

- a. Significado
- b. Definición
- c. Forma de operar

1/ Planeación Estratégica para A. Chardler I., "Es la determinación de los objetivos y las metas a largo plazo, así como la adopción de las políticas correspondientes y asignación de los recursos necesarios para llegar a esas metas".

- d. Sus principios y reglas
- e. Características que debe tener un sistema de control dentro de la función administrativa.

a. Significado.

La palabra control tiene dos orígenes: el latino y el anglosajón. Es importante ver este aspecto ya que da la pauta del significado que tiene esta palabra dentro de estos dos sentidos.

En el sentido latino la palabra control tiene únicamente un significado de medida y verificación.

En el sentido anglosajón se presentan las dos características mencionadas en la anterior, pero la distingue y le da relevancia la retroalimentación para realizar acciones correctivas, con lo cual las acciones que se realicen serán similares a las planteadas.

Así, de acuerdo al sentido anglosajón del control, éste se realiza sólo cuando se toman efectivamente decisiones para rectificar la actividad.

b. Definición.

"El control consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados,

con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes".- Agustín Reyes Ponce.

c. *Forma de operar.*

Por su forma de operar el control puede ser de dos tipos: *automático y sobre resultados.*

Control automático. Se basa en los sistemas de comunicación, con los cuales en la mayoría de los casos es posible obtener una "retroalimentación" de la información que resulta del control mismo y utilizarla para que la acción correctiva se inicie en forma automática, con lo cual no hay que esperar hasta que se produzcan íntegramente los resultados para poner en marcha la acción correctiva; un procedimiento previamente establecido va corrigiendo la acción constantemente, con base en esos resultados sin necesidad de detenerla; por ejemplo: El termostato de un calentador de gas.

Control sobre resultados. Todo control implica comparar lo obtenido con lo planeado, una vez obtenidos los resultados se podrá saber si se alcanzaron, igualaron, superaron o se desviaron de lo planeado; por ejemplo: El cumplir con nuestro seminario de investigación.

d. *Sus principios y reglas.*

Por lo que respecta a los principios bajo los cuales se rige el factor control son:

Principios de Agustín Reyes Ponce:

Del carácter administrativo del control. Es necesario distinguir "las operaciones" de control, de "la función" de control. Las operaciones son de carácter técnico y las funciones de carácter administrativo.

De los estándares. Es imposible el control si no existen "estándares" prefijados, y será mejor cuanto más precisos y cuantitativos sean.

Del carácter medial del control. Un control sólo deberá usarse si el trabajo, gasto, etc., que impone se justifica ante los beneficios que de él se esperan.

De excepción. El control administrativo es mucho más eficaz y rápido, cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto, más bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado.

Reglas:

Para que se lleve a cabo un buen control existen varias reglas y son las siguientes:

- Primeramente distinguir los pasos o etapas de todo control.
- Entre las innumerables variedades de sistemas de control posibles en cada campo, deben seleccionarse las que se consideren estratégicas.

- Reflejar en todo lo posible la estructura de la organización.
 - Al establecer los controles, hay que tener en cuenta su naturaleza y la de la función controlada, para aplicar el que sea más -- útil.
 - Ser flexibles.
 - Reportar rápidamente las desviaciones que detecten.
 - Ser claros.
 - Los controles deben llegar lo más concentrados que sea posible a los altos niveles administrativos que los han de utilizar.
 - Conducir por sí mismos a la acción correctiva.
 - En la utilización de los datos del control debe seguirse un método.
- e. Características que debe tener un sistema de control dentro de la función administrativa.
- Claridad y simplicidad. Depende del grado en que el sistema sea comprendido y por lo tanto resulte eficaz, de la claridad con que se encuentre formulado y de la sencillez de su estructura.

- Adaptabilidad. El sistema de control debe evolucionar adaptándose al sistema dinámico de la empresa, ya que está concebido para servir a la actividad y no para dificultarla, lo que puede suceder cuando el control no se adapta a la marcha de la unidad donde se ejerza.
- Eficacia y eficiencia 1/. La medida de la eficacia de un sistema reside en su capacidad para producir las señales correctivas - en los momentos oportunos. La eficiencia es una cualidad de gran interés para los directivos de una empresa, puesto que la rentabilidad de todo sistema de control es fundamental.
- Continuidad. Los dirigentes de la unidad deben hacer evaluaciones continuas a fin de comprobar si los departamentos o la misma empresa siguen los objetivos y procedimientos establecidos para - en caso de no ser así, hacer las correcciones necesarias.
- Objetividad. La empresa gana objetividad en sus controles a través de un sistema diseñado de manera imparcial y empleando las técnicas e instrumentos que apoyen mejor el criterio de los directivos al evaluar las desviaciones y aplicar las medidas correctivas.

1/ Eficacia: Es la relación cualitativa entre potencialidad y efecto o resultado.

Eficiencia. Relación entre el gasto y el producto, entre el esfuerzo y el resultado, entre el costo y el valor obtenido. Es decir, la relación cuantitativa del aprovechamiento de los factores y su rendimiento.

- *Adecuación. Para que los resultados alcanzados por el sistema de control sean operantes y significativos ha de estar bien establecido respecto de la función objeto del control.*

- *Oportunidad. La información sobre toda posible desviación de lo planeado, debe llegar a los directivos dentro de un plazo de tiempo en el que sus efectos puedan ser determinados y en el que las medidas correctivas tengan valor.*

5. ESTRUCTURACION DEL CONTROL DE GESTION.

El control de gestión, al igual que todo sistema o técnica de control goza de las características y atribuciones del factor control; por lo que en este punto únicamente se tratará lo referente a sus objetivos y características específicas.

a. *Objetivos.*

- *Proporcionar al nivel directivo de la empresa el conocimiento de los resultados de la actividad, comparado con sus objetivos, tanto en la medida de la productividad como de los gastos necesarios para alcanzarlos.*

- *Señalar de manera clara y concreta las desviaciones producidas de tal manera que la toma de decisiones se produzca con la menor demora posible.*

- Disponer de un instrumento de control global que interrelacione todos los aspectos de la compañía, estructurado de tal forma que sirva de retroalimentación para los directivos de la empresa.
- Mantener un instrumento de regulación de la actividad de la empresa que permita la puesta en práctica del "Principio de Excepción", sobre todo el conjunto de ésta, con la oportunidad debida y dotada de flexibilidad suficiente.
- Proporcionar a los directivos información económica sobre la evolución del beneficio de la empresa, expresando el nivel de gasto realizado en todo el ámbito de la misma, así como la aplicación de los recursos, señalando cualquier posible desviación de estándares previstos.

b. Características específicas.

- Totalidad. No se tratan aspectos parciales, sino en conjunto.
- Equilibrio. Cada aspecto tiene su peso justo, sin dejar que la formación técnica de los directivos, deforme la realidad dándole más importancia al factor que él conoce mejor.
- Oportunidad. Las acciones correctivas deben realizarse a tiempo si se quiere que sean eficaces o que no sean perjudiciales.

- *Eficiencia.* Se busca la consecución de los objetivos y se apunta al centro de los problemas.
- *Integración.* Se contemplan los diversos factores para ver las repercusiones de cada problema, en el conjunto de la empresa.
- *Creatividad.* Continua búsqueda de índices y estándares significativos para conocer mejor la realidad de la empresa y encaminarla de manera más certera hacia sus objetivos.
- *Impulso a la acción.* Debe alertar al directivo, forzándolo a la toma de decisiones sobre los aspectos negativos de las realizaciones e impulsar las acciones correctivas adecuadas.
- *Síntesis.* Su presentación es eminentemente gráfica y numérica, - los datos y toda la información en él contenida deben poder comunicar su contenido sin requerir un empleo de tiempo que haga inútil su aplicación; no obstante lo anterior debe ser claro y no - perder el significado de los datos manejados.
- *Significación.* Para ser significativo, ha de contener información relativa a todos los resultados de la actividad, expresados en - la misma forma que los diversos aspectos de la planificación que la origina.

- *Periodicidad.* Indica que la mecánica de control estriba en la presentación de la información en periodos fijos de tiempo previamente establecidos.
- *Formalidad.* Se refiere a presentar los datos por medio de formatos especialmente diseñados, esto es importante ya que proporciona claridad y evita pérdidas de tiempo al directivo en el momento de examinar los controles que a él se remiten.

**CAPITULO II. IMPORTANCIA DEL CONTROL DE GESTION EN
EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

La administración es universal, se encuentra en todos los tiempos y lugares, no ha existido ni existe grupo humano que no lleve implícito un concepto administrativo ya sea en forma expresa o tácita.

A veces en las pequeñas organizaciones, el elemento administrativo - pasa inadvertido pero con la debida observación se descubre inmediatamente su presencia que resulta inherente a todo organismo social. Toda agrupación de individuos que tiene un propósito necesita de la administración para poder lograrlo; sin tal elemento institucional, la organización resulta inoperante.

Siendo la administración un resultado de la convivencia humana, está - sujeta a las mismas leyes sociológicas de evolución y transformación - de los grupos humanos, por lo que es dinámica, cambiante y evolutiva.

1. DEFINICION DE ADMINISTRACION.

Para Agustín Reyes Ponce "Es el conjunto sistemático de reglas para - lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y mejorar un organismo social.

2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo se hace presente en toda la escala de relaciones, desde los organismos más simples como la familia, hasta los más complicados sistemas de un consorcio financiero o de un gobierno nacional. Representa un denominador común entre los gerentes y sirve para facilitar el estudio de la administración.

A continuación presentamos el cuadro número 2 con los factores del proceso administrativo de diferentes autores, en el cual se puede apreciar cómo la mayoría coincide en cuatro etapas básicas:

- *Planeación*
- *Organización*
- *Dirección*
- *Control*

FACTORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE DIFERENTES AUTORES

A U T O R	A Ñ O	F A C T O R E S				
HENRY FAYOL	1886	previsión	organización		comando coordinación	control
LYNDALL URWICK	1943	previsión planeación	organización		comando coordinación	control
WILLIAM NEWMAN	1951	planeación	organización	obtención recursos	dirección	control
R. C. DAVIS	1951	planeación	organización			control
KOONTZ Y O'DONNELL	1955	planeación	organización	integración	dirección	control
JOHN F. MEE	1956	planeación	organización		motivación	control
GEORGE R. TERRY	1956	planeación	organización		ejecución	control
LOUS A. ALLEN	1958	planeación	organización		motivación coordinación	control
DALTON Mc. FARLAND	1958	planeación	organización			control
H.L. SISCK Y M SVERDLIK	1975	planeación	organización		liderato	control

AGUSTIN REYES P.	1960	previsión planeación	organización	integración	dirección	control
ISAAC GUZMAN V.	1961	planeación	organización	integración	dirección y ejecución	control
J. ANTONIO FERNANDEZ A.	1967	planeación	implementación ●			control
FCO. LARIS CASILLAS	1969	planeación	organización	integración	dirección	control

Se presentará únicamente el criterio del L.A.E. Agustín Reyes Ponce - por ser el autor más representativo de la Administración en México y - por considerarse su modelo del proceso administrativo el más desglosado.

En seguida se resumen las etapas que considera este autor y que son las siguientes:

- a. Previsión
 - b. Planeación
 - c. Organización
 - d. Integración
 - e. Dirección
 - f. Control
-
- a. Previsión.

"Es el elemento de la administración en el que con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa".

Comprende:

- Objetivos. Fijan los fines que se persiguen.

- *Investigaciones.* Es el descubrimiento y análisis de los medios - con que puede contarse.
- *Cursos alternativos.* Trata de la adaptación genérica de los medios encontrados a los fines propuestos, para saber cuántas posibilidades de acción existen.

b. *Planeación.*

"Es fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarios para su realización".

Comprende:

- *Políticas.* Principios que tienen por objeto orientar la acción.
- *Procedimientos.* Planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente, para obtener los mejores resultados en cada función - concreta de una empresa.
- *Programas.* Planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes

- *Presupuestos. Son una modalidad especial de los programas cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados. Un tipo especial de presupuesto lo constituyen "los pronósticos" cuya característica es que establecen el número de unidades que se espera vender, gastar, producir, etc..*

c. *Organización.*

"Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

Comprende:

- *Jerarquías. Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.*
- *Funciones. Determinar cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas.*
- *Obligaciones. Precisa lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona .*

d. Integración.

"Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social".

Comprende:

- Selección. Aplicación de técnicas para encontrar y seleccionar los elementos necesarios.
- Introducción. Buscar la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se adapten lo mejor y más rápido posible al organismo social.
- Desarrollo. Capacitación al personal, ya que todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar.

e. Dirección.

"La dirección es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente ya, con más frecuencia delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas".

Comprende:

- Mando o autoridad. Estudia cómo delegar y ejercer la autoridad.
- Comunicación. Establece canales de comunicación a través de los cuales se ejercen y se controlan resultados.
- Supervisión. Vigila que todo se realice como ha sido ordenado.

f. Control.

Aquí únicamente se mencionarán las etapas del elemento control ya que sobre el mismo se trató en el número 4 del capítulo I.

- Establecimiento de normas. Sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.
- Operaciones de los controles. Función propia de los técnicos especialistas.
- Interpretación de resultados. Esta es una función administrativa que constituye un medio de planeación.

En todo organismo social debe existir un proceso lógico de fases por lo que el control de gestión debe estar implícito en cada una de ellas para asegurar el cumplimiento de los programas y objetivos establecidos y así permitir el desarrollo íntegro de una empresa.

La Dra. Beatriz Castelán García en su libro "Planeación Estratégica y Control de Gestión y su interacción", menciona que todos los autores - hacen referencia a que el control de gestión está ligado a la anticipación de las acciones y resultados esperados, así como a los resultados con dichas anticipaciones. Esto es lo que corresponde a la previsión.

El control de gestión en la planeación contribuye a mejorar la formulación de programas de acción a desarrollar en periodos de tiempo cortos (1 año), precisamente esta es la inquietud, ya que una de sus características es hacer las correcciones necesarias a tiempo para evitar las desviaciones.

En la fase de organización, el control de gestión participa en la fijación de responsabilidades contribuyendo a la obtención y aplicación de los recursos efectivamente para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

En la dirección, contribuye con la recopilación de información a través de los distintos niveles jerárquicos para una mejor toma de decisiones.

La retroalimentación de esta técnica brinda la oportunidad de comparar lo planeado contra lo que se realizó, sirviendo como insumo cuantitativo y cualitativo para modificar la nueva planeación.

3. PLANEACION ESTRATEGICA

Es la determinación de los objetivos y metas a largo plazo (5 años o más), así como la adopción de las políticas correspondientes y asignación de los recursos necesarios para llegar a ellas. 1/

Su finalidad es marcar a largo plazo las metas a las que debe orientarse la empresa para no sucumbir a la inercia del mercado.

Los planes estratégicos toman sus bases en consideraciones de tipo económico; tienen un carácter cualitativo pero en la medida de lo posible, se deben cuantificar para facilitar su comprensión.

Para seleccionar una estrategia intervienen los siguientes elementos:

a. Medio ambiente.

Conocer la situación en vigor y las tendencias del medio ambiente es determinante en el proceso para decidir medidas que en materia estratégica toma la dirección de la empresa. Para ello es necesaria la "información", misma que permitirá a la empresa conocer:

1/ "Strategy and Structure". A. Chandler I., 1962.

- Una autoubicación precisa respecto a su posición dentro del merca
do.
- La ubicación más detallada de la posición de la competencia.
- Descubrir oportunidades.

b. La empresa.

El análisis de las fuerzas y debilidades de la empresa es lo imperativo para la selección de o de las oportunidades, que deban ser explotadas. Para ello es necesario efectuar un diagnóstico económico, financiero y humano.

c. El diagnóstico

Es un instrumento necesario para analizar la situación de cualquier or
ganismo, su uso constante en una empresa que marcha normalmente, consti
tuye un verdadero análisis de su situación actual y una base para la -
planeación.

d. Selección estratégica.

Los elementos de la Planeación Estratégica van a ayudar a la dirección de la empresa a responder las siguientes preguntas y a resolver, debido a la exactitud de su enfoque, los problemas que su respuesta plantee.

- *¿Qué hacer?*

La respuesta a esta pregunta se encuentra al definir los objetivos de la organización establecidos ampliamente, los cuales conciliarán los objetivos personales de los diversos grupos influyentes en términos de crecimiento, áreas de desarrollo, rentabilidad, etc..

- *¿Cuáles son las oportunidades?*

Se debe estudiar el medio ambiente ya que va a permitir definir los peligros y oportunidades de explotación en otros sectores, y cuáles son las nacidas de los trabajos vigentes de investigación y desarrollo.

- *¿Qué hacer con éxito?*

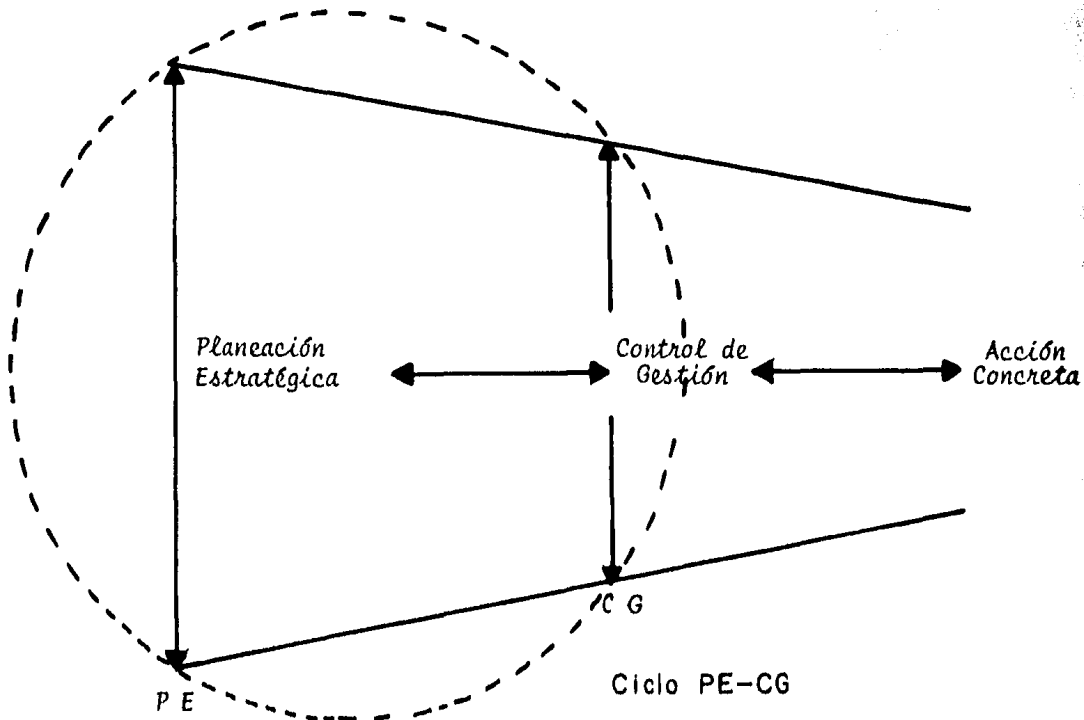
La respuesta se encuentra al confrontar las respuestas de las dos preguntas anteriores y en el resultado del diagnóstico de la empresa, con lo cual se distinguirá claramente cuáles son sus fuerzas y debilidades.

También pretende ser una guía hacia una síntesis del estudio estratégico, pues conduce a seleccionar las oportunidades que cumplen con los objetivos de la organización, siendo susceptibles de ser explotadas exitosamente.

Las oportunidades elegidas permitirán obtener las máximas ventajas de las fuerzas de la organización y reducir las debilidades de la misma.

La Planeación Estratégica plantea una serie de alternativas que deben ser comunicadas bajo la forma de planes operacionales y constituyen el punto unificador entre el estudio estratégico y la práctica.

Es aquí donde aparece el Control de Gestión, instrumento que sirve de vehículo en el campo práctico a la Planeación Estratégica.



Debemos entender a la planeación estratégica como el intento de definir a largo plazo (5 años o más), los objetivos o metas de la empresa.

El control de gestión es el medio que evalúa el desarrollo de los programas a corto plazo (1 año o menos), asegurando el cumplimiento de la planeación estratégica.

e. Diferencias entre Planeación Estratégica y Control de Gestión. 1/

CARACTERISTICAS	PLANEACION ESTRATEGICA	CONTROL DE GESTION
Fijación de planes	Sobre un aspecto individual	Sobre toda la <u>or</u> ganización
Grado de complejidad	Muchas variables endógenas y exógenas	Menos complejo
Grado de estructuración	No estructurado; cada problema un tratamiento diferente	Periodo; procesos ordenados
Naturaleza y tipo de información	Solución del problema: más externa y predictiva, menos exacta	Integrado; más <u>in</u> terno e <u>histó</u> rico más exacto
Comunicación de la información	Relativamente simple	Más compleja
Intencionalidad de las conclusiones	Mostrar los resultados esperados	Alcanzar los <u>resul</u> tados esperados
Personal implicado	Alta dirección y directivos de planeación	Líneas y directivos
Número de personas participantes	Pocas	Muchas
Tipo de actividad mental	Creativa analítica	Administrativa <u>per</u> suasiva
Disciplina fundamental implicada	Economía	Psicología Social
Situación, planeación y control de resultados	Planeación dominante, <u>siste</u> mas y <u>polít</u> icas	Importancia de los dos procesos, acción dentro de sistemas
Cuantificación del trabajo realizado	Muy difícil	Menos difícil

1/ "El Control de Gestión en la Banca". Xavier Urtasun, Pedro T. Vicente. Editorial Hispano Europea.

4. LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

Unicamente se presentará un breve comentario en virtud de que la intención es dar una idea de la aplicación del Control de Gestión en la Administración por Objetivos y dejar bases para que inclusive a futuro, pueda servir como tema central para el desarrollo de un seminario de investigación.

El pionero de la Administración por Objetivos - conocida también como Administración por Resultados -, es Peter Druker quien en 1954 actuó como catalizador, al acentuar que "los objetivos son necesarios en cualquier área donde el desempeño y los resultados afecten directa y vitalmente a la supervivencia y prosperidad del negocio y la acción que se espera del administrador debe derivarse de los objetivos de la organización y sus resultados deben medirse por la contribución al éxito de la empresa". 1/

En seguida se da la metodología de la Administración por Objetivos según Paul Mali, considerado por nosotros como el autor que la desglosa en forma detallada y fácil de entender.

1/ "The Practice of Management" Harper & Brothers. Nueva York, 1954. Págs. 61 y 101.

Concepto.

"Es el empleo de una estrategia para formular planes y obtener resultados encauzados a lo que la gerencia desea y necesita para - conquistar las metas y dejar satisfechos a los participes de esa tarea". 1/

Los organismos llevan a cabo una misión total subdividiéndola en varias fases, desarrollando planes para cada una, involucrando a los gerentes para que las realice, e implantando una escala de fechas para su terminación. La Administración por Objetivos es un proceso de cinco fases es decir, es una operación que se realiza en una sucesión de etapas tomadas en orden determinado.

Decir que la Administración por Objetivos es esencialmente un trámite de cinco fases, no excluye las numerosas etapas adicionales requeridas para llevar a cabo el procesamiento.

Estas etapas adicionales quedan contenidas en una u otra de las fases siguientes que son las principales:

- a. Buscar el objetivo
- b. Determinación del objetivo
- c. Justificar el objetivo
- d. Implantación
- e. Control del objetivo e información del estado que guarde.

1/ "La Administración por Objetivos". Paul Mali. México 1979. Pág.16.

a. *Buscar el objetivo.*

El concepto de Administración por Objetivos se inició identificando de manera deliberada y sistemática los resultados que requiere alcanzar - la empresa para su supervivencia, expansión, perfeccionamiento o para resolver sus problemas.

Esta identificación se inicia examinando la forma en que actualmente - está constituido el organismo; surgen toda clase de preguntas analíticas relativas a la situación imperante. ¿En dónde nos encontramos?, - ¿Por qué hemos llegado a esto?, ¿En qué situación se encuentran nuestros asuntos?, ¿Por qué tenemos deficiencias?, ¿Qué oportunidades tenemos?. Se examinan las tendencias, las proyecciones al futuro y los índices indicadores para conocer las repercusiones en la situación del - organismo, se evalúa el grado en que puedan utilizarse así como su rendimiento comparado con el de otros organismos, se hace un análisis de las ventajas de competencia para precisar cuáles son las diferencias - positivas y negativas y se precisan cuáles son los sectores en que potencialmente se considere que están contenidos objetivos aprovechables.

b. *Determinación del objetivo.*

Este proceso de la determinación hace que queden involucrados en él, - el equipo de gerentes y sus recursos hasta que se haga una exposición formal del objetivo.

En esta declaración se propone que se formalice el compromiso que haya de contraer una persona, grupo, departamento o todo un organismo. La declaración oficial se pone por escrito, se da a conocer y la gerencia general lo respalda vinculándolo y entrelazándolo con otros grupos por lo que todo el organismo queda obligado a rendir cuentas de su desarrollo.

c. Justificación del objetivo.

La exposición desarrollada en la fase de Determinación, queda sometida a su justificación. Aquí se determina el grado de confianza que pueda tener el individuo, el departamento o la compañía para lograr el objetivo en el tiempo determinado. Los riesgos, las hipótesis y los requisitos mutables se comprueban y se analizan, para saber dónde pueden ocurrir errores o fracasos en la ejecución.

En el procesamiento de justificación se hace una simulación, del tipo de ensayo general de las repercusiones de errores o de graves dificultades que puedan surgir. Dentro del marco de los objetivos se formulan los factores contingentes, para evitar errores potenciales.

La justificación convierte la exposición del objetivo en promesa de alcanzar un conjunto determinado de resultados por lo que crea obligaciones.

Las medidas justificadoras del procedimiento aseguran que se cuente y tengan disponibles recursos, instalaciones, materiales, métodos, personal y gerentes para conquistar la meta deseada.

Un procedimiento así hace subir o bajar el grado de confianza, el riesgo y la probabilidad de que se lleve o no a efecto la operación.

Precisamente este es el momento en el que la Administración global por Objetivos desecha muchos de éstos por injustificables.

d. Implantación.

Una vez que se ha formulado la justificación del compromiso, se formula un sistema de motivaciones para realizarlo.

La determinación del objetivo exige formar factores de motivación dentro del mismo en calidad de ingredientes que le son inherentes.

En esta etapa se hacen los planes de trabajo y de operaciones para iniciar y llevar a efecto las labores necesarias que den cumplimiento al compromiso.

Es preciso que haya una vinculación entre estas dos fases. En la Determinación se define cuál es la meta, en la Implantación se forma la estrategia para llegar a ella.

e. *Control del objetivo e información del estado que guarde.*

Esta fase se basa en el principio "de que sólo es posible valorar los progresos en función de aquéllo hacia lo cual se desea progresar".

Se sitúan todos los trabajos en un programa de fechas para poder medir la situación en que se halle la operación en todo momento, así como los progresos realizados para alcanzar el objetivo.

En el proceso de control e información, se descubren las desviaciones que ocurren en los adelantos reales en comparación con los previstos; y se informa acerca de éstas para corregirlas.

El concepto de retroinformación (valoración del progreso realizado) y la información al futuro (valoración del progreso previsto) le da al equipo de gerentes, noticias de su posición actual a la luz del encauzamiento que recibió.

En la Administración por Objetivos no se trata simplemente de obtener resultados, sino de obtenerlos, dentro de un tiempo y con un costo ya determinados.

El tiempo es un factor fidedigno, uniforme y regulador; se determinan resultados previstos basados en el calendario para aprovechar esta confiabilidad del ritmo establecido, por lo que todos los detalles de los planes llevan marcado el tiempo desde el comienzo hasta el final.

Al analizar la Administración por Objetivos y hacer una descripción - breve de cada una de las fases que la componen nos podemos dar cuenta de la importancia que tiene utilizar el Control de Gestión como herramienta a corto plazo en la Administración por Objetivos, ya que ello - permite coadyuvar de manera más eficiente a que las actividades realizadas se acerquen a los objetivos fijados, evitando y en su caso corrigiendo o reprogramando, las desviaciones que se presenten y hacer que las personas participantes cumplan en forma eficiente con el desempeño de las funciones que se les asignen para contribuir al óptimo desarrollo de la organización.

**CAPITULO III. IMPLANTACION DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN
EN EL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL**

El panorama que existía en el Departamento del Distrito Federal al - - principio de la presente administración, imponía como objetivos priori tarios derivados de la escasez de recursos financieros en relación a - las necesidades a satisfacer, racionalizar el uso de los mismos y reo- rientar las acciones y programas conforme a las políticas elaboradas - por la nueva administración capitalina, lo que impulsó a modernizar la estructura y operación de la entidad.

Por otro lado para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos - disponibles y con el propósito de llevar a la práctica la decisión ma- nifestada por el Presidente de la República, Lic. Miguel de la Madrid Hurtado, en su discurso de toma de posesión 1/, en el cual mencionaba el hecho de mejorar los sistemas de administración de los recursos del Estado; así como también fortalecer los Sistemas de Control y Vigilan- cia de la Administración Pública, se implantó dentro del Departamento del Distrito Federal a propuesta de su titular, C.P. Ramón Aguirre Ve- lázquez, la Coordinación General de Control de Gestión. 2/

1/ Programa Inmediato de Reordenación Económica y Tesis sobre Renova ción Moral, manejada por el Lic. Miguel de la Madrid en su campa- ña electoral.

2/ Las funciones de control de gestión pasaron a la Secretaría Gene- ral de Planeación y Evaluación específicamente a su Dirección Ge neral de Evaluación e Informática.

1. MARCO DE REFERENCIA.

El control de gestión se conceptualiza en esta dependencia como un instrumento que coadyuva a la administración de los recursos disponibles en las diferentes áreas y unidades que integran el sector, estructurándose en cuatro fases que son: Planeación, Programación, Ejecución y finalmente, Seguimiento y Evaluación; mismas que en el capítulo siguiente se desglosarán.

La función de control de gestión se inició asignándosele como atribuciones fundamentales:

- La coordinación de las acciones orientadas a programar las actividades anuales de la dependencia y su sector.
- Efectuar el seguimiento de los programas prioritarios.
- Detectar avances y desviaciones.
- Realizar evaluaciones en el transcurso del año para mantener debidamente informado al Jefe del Departamento del Distrito Federal, sobre el desarrollo de los programas de trabajo.

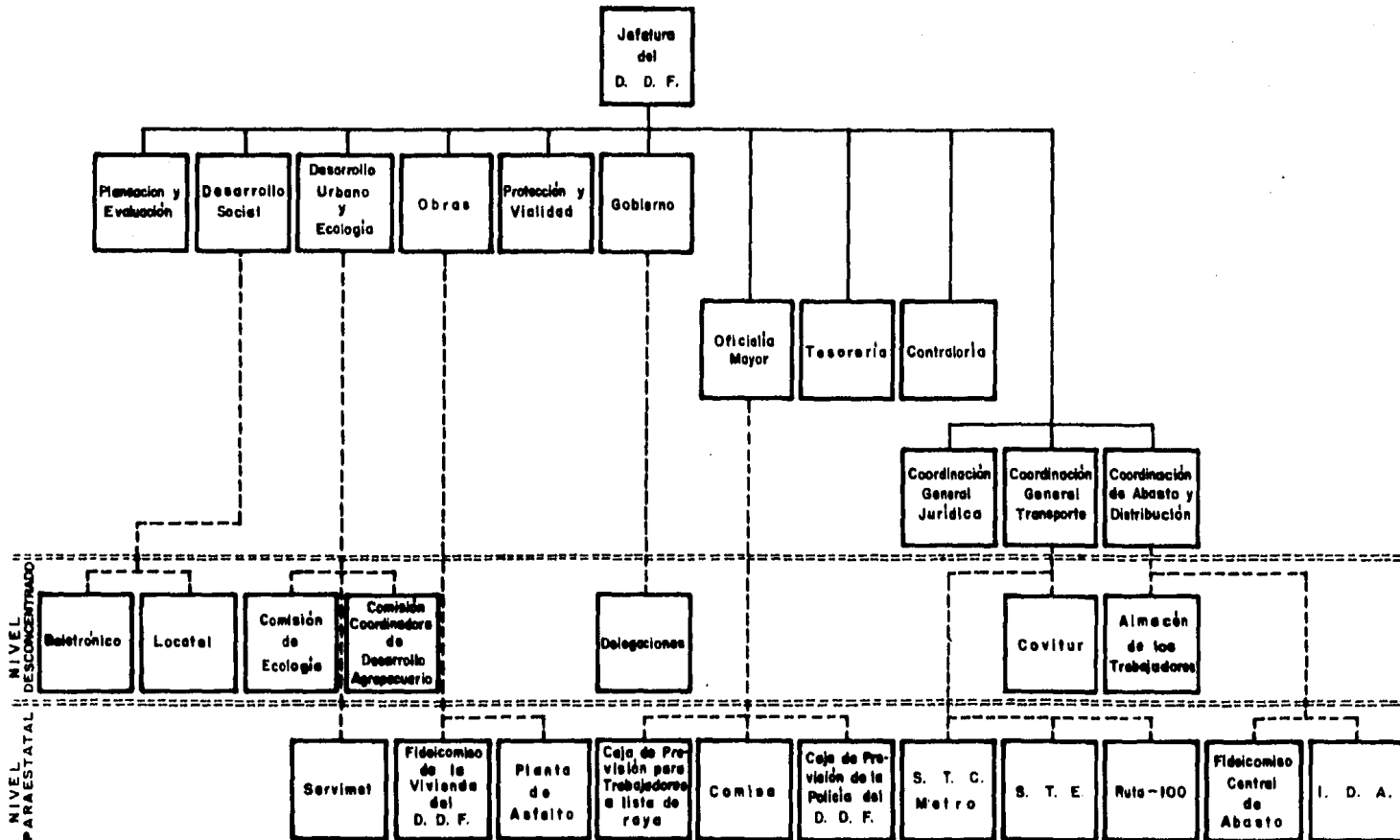
El cumplimiento de estas atribuciones, hace indispensable que el área responsable de la función del control de gestión sea ubicada de tal forma, que se le permita: el acceso directo a las áreas gestiocontroladas y la comunicación permanente con el titular de la dependencia,

2. ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL.

El Gobierno del Distrito Federal por medio de una estructura orgánica equilibrada, proporciona una plataforma para dar sustento, viabilidad y eficiencia a los procesos de desconcentración orientados a satisfacer las demandas de la población.

A continuación se presenta la estructura orgánica del sector en cuestión.

ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL



Secretarías y Áreas Coordinadoras que integran la estructura orgánica del Sector Departamento del Distrito Federal y función principal de cada una de ellas:

- Secretaría General de Gobierno.

Emitir políticas que contribuyan a manejar la calidad de vida de la población en el Distrito Federal.

- Secretaría General de Planeación y Evaluación.

Planear, programar, presupuestar y evaluar las actividades que realiza el Departamento del Distrito Federal.

- Secretaría General de Desarrollo Social.

Coordinar la prestación de servicios sociales a la comunidad.

- Secretaría General de Desarrollo Urbano y Ecología.

Emitir lineamientos que tiendan a conservar el entorno ecológico.

- Secretaría General de Obras.

Construir y mantener las obras públicas.

- *Secretaría General de Protección y Vialidad.*

Coordinar el servicio de seguridad pública y vialidad.

- *Oficialía Mayor.*

Racionalizar los recursos humanos, materiales y técnicos del sector.

- *Tesorería.*

Modernizar los mecanismos de recaudación y administración fiscal.

- *Contraloría General.*

Coordinar el sistema integral de control de los recursos del sector.

- *Coordinación General Jurídica.*

Conducir y actualizar el orden jurídico del Departamento del Distrito Federal.

- *Coordinación General de Transporte.*

Coordinar en forma integral el sistema de transporte urbano.

- *Coordinación General de Abasto y Distribución.*

Integrar un sistema de comercialización de productos perecederos.

3. **OBJETIVOS DEL CONTROL DE GESTIÓN DENTRO DEL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL.**

a. *Objetivo general.*

- *Establecer y mantener un sistema que permita programar y conducir con orden y congruencia la ejecución de la acción gubernamental - de esta entidad con las demandas de la ciudadanía; y que se manifiesten en el Programa Anual de Trabajo. Asimismo, evaluar las - realizaciones, para generar informes que coadyuven al proceso de toma de decisiones del Titular del Departamento del Distrito Federal y de sus colaboradores.*

b. *Objetivos específicos.*

- *Concientizar a los responsables de área y de programas, la necesidad de vincular estrechamente la acción administrativa con las demandas de la población para dar respuesta a sus necesidades, estableciendo congruencia entre los objetivos y políticas generales, los medios de ejecución de que se disponga y los factores internos y externos que faciliten el desarrollo de las acciones.*

- Establecer unidades de medida mensual, que permitan llevar a cabo una evaluación de la eficacia real de los programas prioritarios y de los proyectos a alcanzar; que detecten las posibles causas - de desviación que se presenten en su desarrollo y que recomienden acciones alternas de solución.
- Sistematizar la captación de la información programática de las - dependencias que conforman esta institución para brindarles ele-- mentos adecuados y oportunos para la realización de sus programas de trabajo.
- Obtener, analizar y procesar información sobre los logros y pro-- blemas con los que tropieza la gestión del gobierno de esta depen- dencia, para retroalimentar la panorámica de la acción institucio- nal al Regente de la ciudad.

4. BENEFICIOS QUE SE ESPERAN OBTENER CON EL CONTROL DE GESTION EN EL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL.

- Que se establezca en la dependencia un principio de orden en las acciones.
- Obtener sistemáticamente un informe mensual sobre el desarrollo - de los programas de la dependencia, lo que apoya la toma de deci- siones de los diferentes niveles de mando.

- Que el sistema proporcione información relevante de los programas de la dependencia para diferentes destinos y fines como: Informe Presidencial, Informe de Labores, Memoria Institucional; apoyo a la formulación de: Programa - Presupuesto, Programa Operativo - Anual, Cuenta Pública 1/, etc..
- Que fomente la congruencia en la determinación de fines (objetivos y metas) y el establecimiento de medios y recursos para la consecución.
- Apoyar la coordinación y comunicación interna.

5. ORGANIZACION DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTION.

Como lo muestra el siguiente esquema, en este punto se tratarán las actividades que realizan los elementos humanos y las atribuciones de las unidades administrativas que intervienen en el desarrollo y operación del sistema de control de gestión dentro del Departamento del Distrito Federal y que son las siguientes:

- a. Area Coordinadora del sistema
- b. Titular del área o unidad
- c. Funcionario de enlace
- d. Funcionarios responsables de programa
- e. Comité interno de evaluación
- f. Subcomité interno de evaluación.

1/ Cuenta Pública es el documento en donde se presentan los estados financieros del Gobierno Federal.

MARCO NORMATIVO
DEL SISTEMA DE
CONTROL DE
GESTION

TITULAR DE LA
DEPENDENCIA

COMITE INTERNO DE
EVALUACION

FORMULACION E INTEGRA
CION DEL PROGRAMA DE
TRABAJO

FUNCIONARIO DE
ENLACE

LO PRESIDE EL TITULAR
DE LA DEPENDENCIA

APROBACION DEL TITULAR
Y DE LA SECRETARIA GE-
NERAL DE PLANEACION Y
EVALUACION (A TRAVES -
DE LA D.G.E. e I.)

SECRETARIA GENERAL
DE PLANEACION Y -
EVALUACION

SE INTEGRA CON LOS --
RESPONSABLES DE PRO--
GRAMA

APLICACION DEL METODO DE
SEGUIMIENTO Y EVALUACION
DEL DESARROLLO DE LOS --
PROGRAMAS. REPORTES MEN-
SUALES

DIRECCION GENERAL
DE EVALUACION E -
INFORMATICA

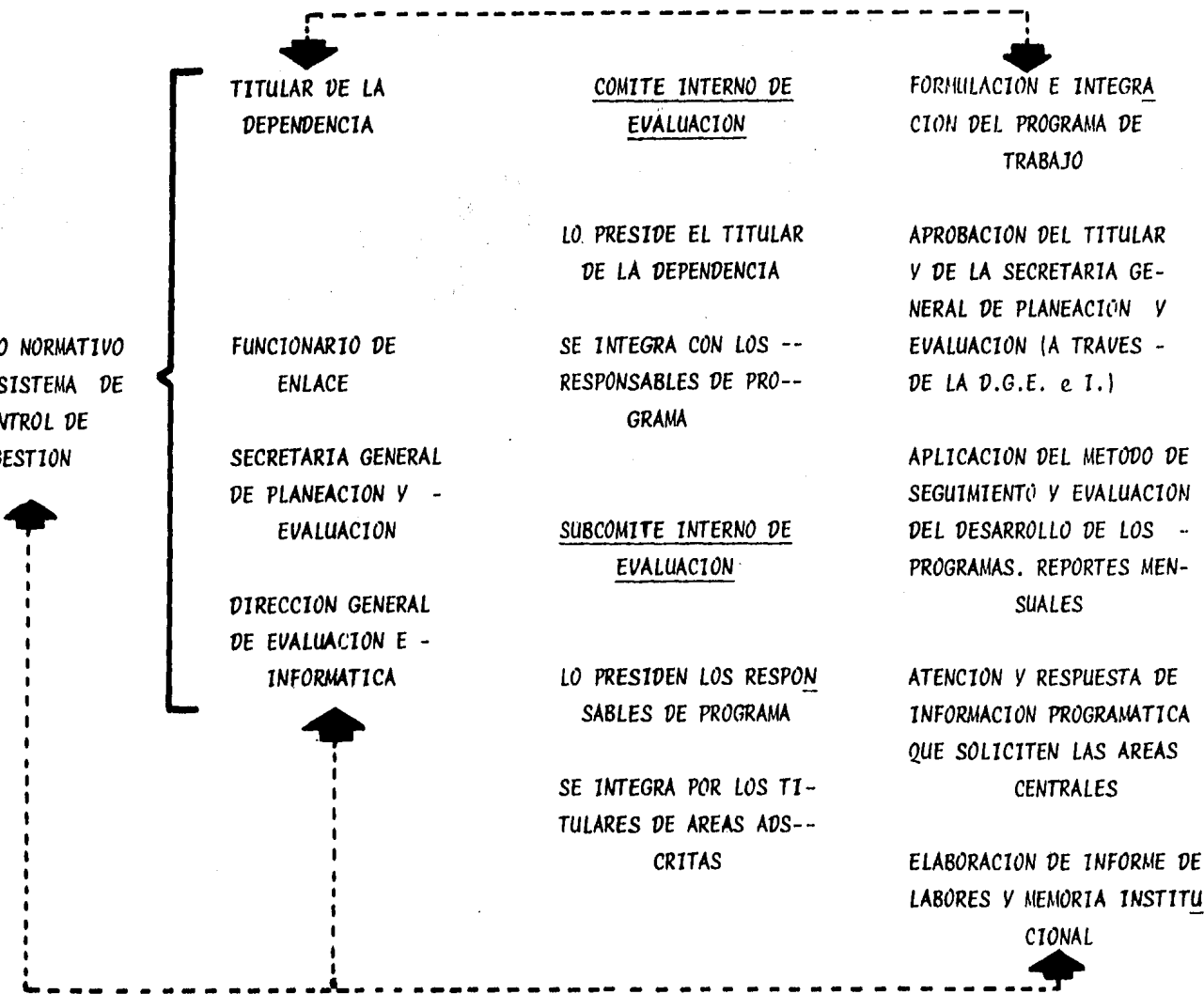
SUBCOMITE INTERNO DE
EVALUACION

LO PRESIDEN LOS RESPON
SABLES DE PROGRAMA

ATENCION Y RESPUESTA DE
INFORMACION PROGRAMATICA
QUE SOLICITEN LAS AREAS
CENTRALES

SE INTEGRA POR LOS TI-
TULARES DE AREAS ADS--
CRITAS

ELABORACION DE INFORME DE
LABORES Y MEMORIA INSTITU
CIONAL



a. *Área coordinadora del sistema.*

El área que coordina el sistema de control de gestión es la Secretaría General de Planeación y Evaluación a través de su Dirección General de Evaluación e Informática y que dentro de sus funciones están las siguientes:

- *Normar, coordinar e integrar el Programa Anual de Actividades del Departamento del Distrito Federal y de las entidades paraestatales agrupadas a este sector.*
- *Normar, coordinar e integrar el Sistema de Control de Gestión del sector.*
- *Preparar periódicamente los informes de evaluación de los programas de trabajo del sector, para su presentación al titular del Departamento del Distrito Federal, así como a las dependencias de la administración pública que deban de entregarse.*
- *Desarrollar sistemas de evaluación específicos para aquellos programas que por su importancia, necesiten de un análisis más profundo.*
- *Proponer medidas correctivas para evitar en lo posible las desviaciones que afecten el rumbo de la programación de las acciones.*
- *Normar, coordinar e integrar la formulación y presentación de la Memoria Institucional y el Informe de Labores del Departamento del Distrito Federal.*

- Diseñar y operar el Sistema Integral de Información del sector en materia de planeación, programación, presupuestación y evaluación.

b. Titular del Area o Unidad.

Titulares de Area (Secretarios y Oficial Mayor) y Unidad (Directores - Generales del Departamento del Distrito Federal y de organismos desconcentrados, descentralizados y empresas paraestatales que reportan directamente al Regente).

Estos funcionarios por ser las cabezas que reportan directamente al Jefe del Departamento, son los responsables de la formulación y desarrollo de sus programas y por ende, de los compromisos establecidos en ellos; de ahí, la importancia de que se definan los compromisos programáticos sobre bases reales y congruentes con el funcionamiento y disponibilidades de la dependencia.

c. Funcionario de enlace.

Con el objeto de que exista un flujo permanente de comunicación de las áreas y unidades con la Dirección General de Evaluación e Informática, es necesaria la designación, por parte de aquellas, de un Funcionario de enlace, en materia de control de gestión.

La designación deberá ser comunicada por escrito a la Dirección General de Evaluación e Informática, señalando el nombre y puesto de este.

Las principales actividades que realiza el funcionario de enlace son:

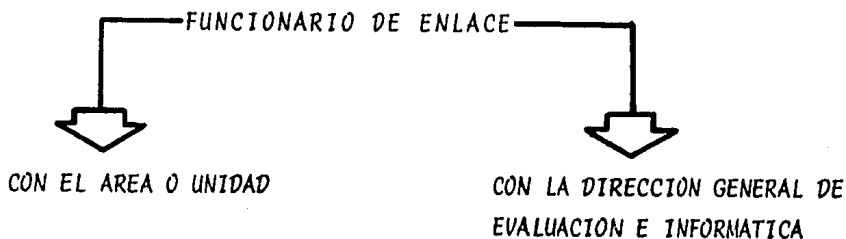
Coordinar los trabajos de formulación de los programas de trabajo y seguimiento de los mismos, al interior de sus áreas o unidades de adscripción.

Recopilar, analizar, validar y complementar en su caso, la información del programa de trabajo, así como la referente al seguimiento y evaluación periódica del mismo.

Someter a la consideración del titular del área o unidad la información del programa de trabajo, su seguimiento y evaluación, para aprobación y firma de conformidad.

Mantener contacto permanente con la Dirección General de Evaluación e Informática y asistir a las juntas de trabajo, en las que su área o unidad de adscripción deba participar.

El siguiente formato muestra claramente las actividades del funcionario de enlace.



- * PROMOTOR DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTION EN EL AREA O UNIDAD
- * ENVIA PERIODICAMENTE LA INFORMACION DE LOS PROGRAMAS PRIORITARIOS DE LA UNIDAD A LA QUE ESTA ADSCRITO
- * APOYA A LOS RESPONSABLES DE PROGRAMA EN LA FORMULACION DEL PROGRAMA DE TRABAJO
- * REVISA, ANALIZA Y EN SU CASO - COMPLEMENTA LA INFORMACION DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE TRABAJO Y LA CORRESPONDIENTE A SU SEGUIMIENTO
- * SE MANTIENE INFORMADO SOBRE TODOS LOS ASPECTOS RELATIVOS A LOS PROGRAMAS DE TRABAJO Y AL CONTROL DE GESTION
- * FUNGE COMO SECRETARIO TECNICO - DEL COMITE INTERNO DE EVALUACION DEL AREA O UNIDAD Y COORDINA LOS SUBCOMITES

d. *Funcionarios responsables de programa.*

Son los funcionarios que tienen bajo su responsabilidad directa el desarrollo de los programas del área o unidad donde prestan sus servicios, por lo que tienen uno de los papeles más importantes en los procesos de programación y seguimiento, ya que son ellos los que prácticamente hacen el programa, fijan tiempos y determinan productos concretos a obtener. Asimismo, en la etapa de seguimiento son los que conocen el avance del programa, lo que realmente se ha realizado, su calidad y lo que falta por hacer.

La Dirección General de Evaluación e Informática, se encargará de coordinar, supervisar y apoyar los trabajos referentes a la formulación e integración del programa de trabajo, así como de su seguimiento y evaluación.

e. *Comité Interno de Evaluación.*

Este será presidido por el titular del área o unidad y se integra con los responsables de programa y el funcionario de enlace dentro de éste; analizará con todo detalle la formulación de los programas de trabajo, la coordinación en su realización y asimismo su cumplimiento.

Dentro de las actividades del Comité Interno de Evaluación están las siguientes:

- Supervisar que se cumplan todos los puntos descritos en el Programa de Trabajo y se desarrollen en forma adecuada.
 - Señalar las acciones a realizar por cada Subcomité.
 - Analizar los reportes presentados por cada Subcomité.
 - Determinar qué alternativas de solución conviene adoptar cuando un programa se desvía de su plan de trabajo original.
- f. Subcomité Interno de Evaluación.

El Comité se apoyará en los Subcomités, los cuales serán presididos por los responsables de programa e integrados por los subordinados inmediatos encargados de su desarrollo; también por el funcionario de enlace, quien fungirá como coordinador para que tanto el planteamiento de los programas como la generación de los reportes mensuales de avance se lleve a cabo con la participación y conocimiento de los directamente involucrados.

Dentro de las actividades que realizarán los Subcomités están las siguientes:

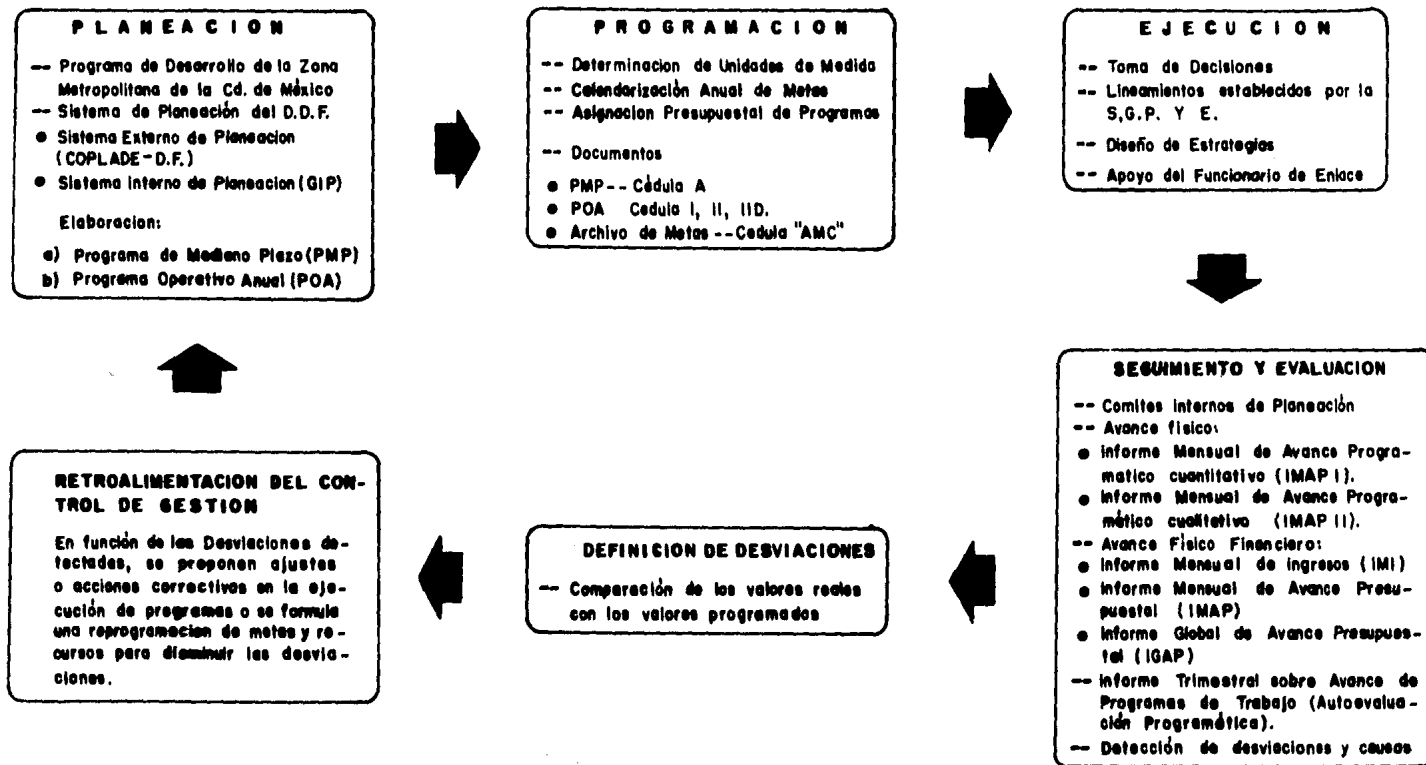
- Auxiliar a los responsables de programas en la elaboración de los mismos.
- Vigilar que los programas se realicen de acuerdo a los lineamientos marcados por el Coordinador del sistema.

- Mantener informado al Comité, sobre el desarrollo y avance de los programas y subprogramas, así como de las desviaciones presentadas, causas que las originaron, sus repercusiones y la propuesta de las alternativas de solución.

- Verificar que se lleven a la práctica las observaciones y sugerencias del Comité y las propias.

**CAPITULO IV. DESARROLLO DEL CONTROL DE GESTION EN EL
DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL**

SISTEMA DE CONTROL DE GESTION EN EL D. D. F.



El procedimiento anterior nos muestra el seguimiento de las fases que integran el Sistema de Control de Gestión en el Departamento del Distrito Federal mismas que son:

1. Planeación
2. Programación
3. Ejecución
4. Seguimiento y Evaluación

A continuación procedemos a desarrollar cada una de ellas:

1. PLANEACION

Con fundamento en el artículo 26 constitucional y de acuerdo con la Ley de Planeación y como parte del Sistema Nacional de Planeación Democrática en su aspecto de estructura institucional a nivel sectorial, al Departamento del Distrito Federal corresponde expresar en objetivos y prioridades sectoriales, los objetivos y prioridades nacionales contemplados en el Plan Nacional de Desarrollo.

Para cumplir con lo anterior se creó el Sistema de Planeación del Departamento del Distrito Federal, que tiene como finalidad proporcionar una estructura que conjunte y oriente los esfuerzos del gobierno capitalino y de los sectores económicos y sociales que intervienen en su desarrollo hacia los objetivos del mismo, en beneficio de la ciudadanía. Este Sistema está conformado de la siguiente manera:

a. Sistema Externo de Planeación.

Integrado por las comisiones que forman parte del Comité de Planeación para el Desarrollo del Distrito Federal (COPLADE - DF 1/) en coordinación con los sectores social y privado, son los encargados de recabar la información acerca de las necesidades y opiniones de la ciudadanía.

b. Sistema Interno de Planeación.

Se compone de Grupos Internos de Planeación 2/ encargados de coordinar e integrar la información histórica y operativa que consideran necesaria, así como la ofrecida por el Sistema Externo de Planeación.

De manera racional y sistemática, en el proceso de planeación se ordenan permanentemente y por anticipado las estrategias y acciones a seguir para lograr los objetivos previamente definidos por las unidades administrativas, los órganos desconcentrados y las entidades - -

1/ COPLADE - DF. Lo integran la Administración Pública Federal, el Congreso de la Unión, los titulares de las Unidades del Departamento del Distrito Federal y los sectores social y privado.

2/ Grupos Internos de Planeación. Integrados por los representantes de las diversas unidades responsables que tengan injerencia en el área o sector analizado. Estos grupos están coordinados por los titulares de las Secretarías y Coordinaciones Generales correspondientes y asesorados técnicamente por representantes de la Dirección General de Planeación del Desarrollo.

paraestatales del Departamento del Distrito Federal, conforme a lo estipulado en el Plan Nacional de Desarrollo y en el Programa de Desarrollo de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México 1/ y de esta manera se les asignan los recursos necesarios para su ejecución.

Se revisa y vigila que las acciones se lleven a cabo en los plazos - - preestablecidos y que los efectos de éstas vayan en el sentido de los fines perseguidos para finalmente, ponderar los resultados que se obtengan a fin de retroalimentar el proceso.

Por virtud de la fracción II del artículo 30. de la Ley Orgánica 2/ y de los artículos 19, 20, 21 y 22 del Reglamento Interior 3/, ambos del Departamento del Distrito Federal, el sistema de planeación para esta institución se desarrolla dentro de la Secretaría de Planeación y Evaluación, la cual para cumplir con cada una de las etapas del sistema, coordina y dirige a las siguientes Direcciones Generales:

-
- 1/ Programa de Desarrollo de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México, es el documento que presenta los objetivos, estrategias y prioridades para un desarrollo regional e integral; indica los instrumentos y responsables de su ejecución y reafirma los lineamientos de las políticas de carácter regional.
 - 2/ Diario Oficial de la Federación del día 29 de diciembre de 1983.
 - 3/ Diario Oficial de la Federación del día 17 de enero de 1984.

Dirección General de Planeación del Desarrollo.

- *Es la encargada de vigilar el cumplimiento de la Ley de Planeación y de los demás ordenamientos que incidan en la planeación del Departamento del Distrito Federal.*

- *Asegura que la estrategia de desarrollo para el Sector, se apege a los objetivos y lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo y que la programación de acciones se lleve a cabo de acuerdo a los objetivos y metas contenidas en los programas regionales y especiales del Ejecutivo Federal.*

- *Tiene la función de apoyar las labores de integración, organización y funcionamiento del Comité de Planeación para el Desarrollo del Distrito Federal (COPLADE - DF), asegurando la incorporación de sus resultados al Sistema Interno de Planeación.*

- *Normar, coordinar e integrar el proceso de consulta popular y sus resultados en la Ciudad de México, propiciando la aportación del Sector, al Plan Nacional de Desarrollo y su inclusión en la programación interna, así como los Programas de Mediano Plazo y Operativo Anual, siendo responsable de formular la versión definitiva.*

Dirección General de Programación y Presupuesto.

- *Norma, coordina e integra la formulación de los anteproyectos de presupuesto de egresos anuales del Departamento del Distrito Federal y las entidades paraestatales que agrupa.*
- *Presenta a la consideración de las autoridades correspondientes - la versión definitiva de los anteproyectos de presupuesto de egresos.*
- *Lleva a cabo el ejercicio presupuestal del Sector, registrando - operaciones presupuestales y movimientos de ingresos y egresos - que realicen.*
- *Desarrolla los sistemas de contabilidad y elabora los estados financieros así como los informes correspondientes.*
- *Sistematiza y mantiene actualizada la información sobre las partidas presupuestales, precisando las disponibilidades en materia de servicios personales y adquisiciones por cada unidad del Departamento del Distrito Federal.*
- *Se encarga de normar, coordinar e integrar la Cuenta Pública del Departamento del Distrito Federal para su oportuno trámite legal.*

Dirección General de Política Financiera.

- *Establece, norma, coordina e integra la política de endeudamiento y la planeación financiera del Sector vigilando su cumplimiento - de acuerdo a la Ley General de Deuda Pública.*
- *Determina y propone las fuentes de financiamiento más apropiadas para el cumplimiento de los programas, desarrollando estudios e investigaciones con el fin de diseñar las fórmulas y estrategias para este financiamiento.*
- *Efectúa las negociaciones y gestiones de crédito necesarias ante las instituciones públicas y privadas correspondientes, con la - aprobación de las autoridades respectivas y en coordinación con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.*

Dirección General de Evaluación e Informática.

- *Establece el sistema de control del Sector,*
- *Desarrolla sistemas de evaluación específicos para los programas de características particulares que requieran de análisis más profundos.*
- *Propone medidas correctivas para evitar desviaciones de la programación de acciones.*

- Promueve la instalación de foros internos de evaluación de los programas y proyectos prioritarios.
- Opera el sistema integral de información del Sector en materia de planeación, programación - presupuestación y evaluación, así como las estadísticas básicas del mismo.
- Preparar periódicamente los informes de evaluación de los programas del Sector para su presentación al titular del Departamento del Distrito Federal y las dependencias de la Administración Pública Federal competentes.

2. PROGRAMACION.

La programación es la fase más importante del proceso, ya que de ésta dependen en gran medida los resultados que se obtengan.

A una programación ambiciosa sin tomar en cuenta la disponibilidad de recursos ni las posibilidades del área o unidad, corresponde un resultado pobre y la realización de ajustes permanentes (reprogramaciones adicionales, etc.); así también, a una programación limitada y débil por su mala planeación, o por el temor a quedar mal ante las autoridades superiores, por el incumplimiento en las metas; corresponde un resultado deficiente que generalmente se revierte al responsable de la ejecución del programa por el mal aprovechamiento de sus recursos.

Por lo tanto la programación debe responder a un análisis concienzudo del marco legal que atañe el funcionamiento del área, las posibilidades financieras con que cuenta, la fuerza de trabajo disponible y a las - prioridades señaladas por el titular del Departamento del Distrito Federal, así como las que el titular del Ejecutivo Federal, le haya asignado a través del Plan Nacional de Desarrollo.

Dentro de la programación, para la realización del Programa Anual de Trabajo (P.A.T.) de las áreas o unidades se debe considerar lo siguiente:

- Nombre del área o unidad responsable
- Determinación del programa, subprograma y proyecto
- Descripción de metas
- Determinación de unidades de medida
- Cantidad anual a realizar en base a la unidad de medida
- Calendarización anual de metas a realizar
- Asignación presupuestal del programa o de los programas

Para la elaboración del Programa Anual de Trabajo se utilizan:

- a. Programa de Mediano Plazo (P.M.P.)
- b. Programa Operativo Anual (P.O.A.)
- c. Archivo de Metas y Calendario (A.M.C.)

La información que aportan los Sistemas Externo e Interno de Planeación es incluida en estos Programas tal como se muestra en el siguiente esquema:

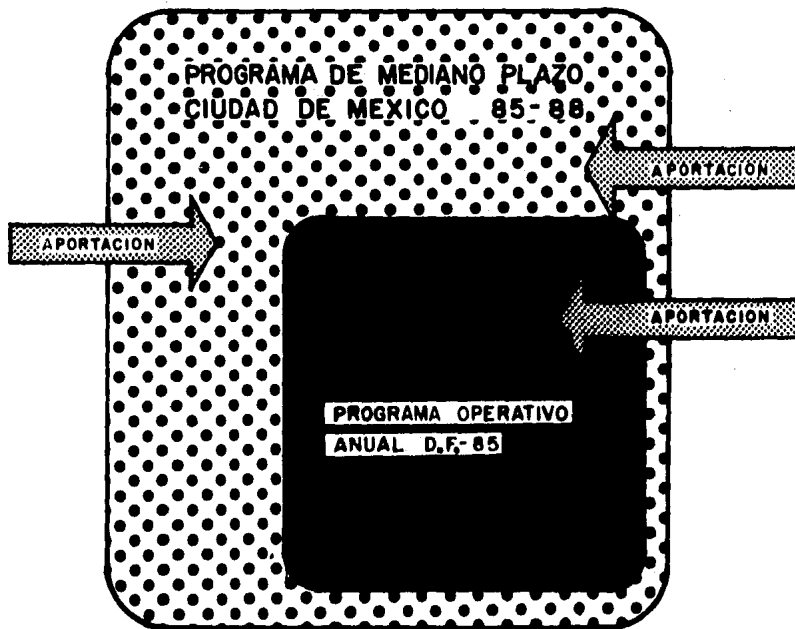
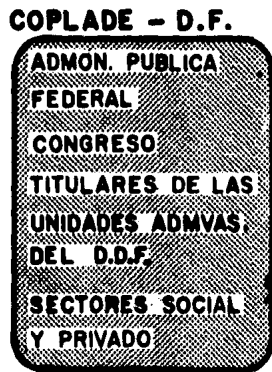
SISTEMA DE PLANEACION DEL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL

SISTEMA EXTERNO DE PLANEACION

PROGRAMAS DE PLANEACION Y ACCION

SISTEMA INTERNO DE PLANEACION

71



a. Programa de Mediano Plazo (P.M.P.).

Como lo establece el artículo 32 de la Ley de Planeación, este Programa una vez aprobado por el Presidente de la República será obligatorio para el Departamento del Distrito Federal.

El Programa de Mediano Plazo abarca un periodo de seis años, debe especificar los objetivos, prioridades, políticas, metas y acciones que regirán el desempeño de actividades, así como la ponderación de recursos y la determinación de los instrumentos, se deberá establecer una estrecha vinculación entre la formulación y la instrumentación de los programas que en él aparecen mediante un proceso donde la programación sectorial recaiga en los encargados de realizar las acciones previstas.

Los formatos de planeación permitirán conocer con detalle cada una de las acciones que lleven a cabo las unidades responsables. Las unidades administrativas del Sector central, las Unidades paraestatales y las Delegaciones políticas deben llenar la cédula "A" que a continuación se presenta así como las instrucciones para llenarla correctamente.

PROGRAMA DE MEDIANO PLAZO

1983 - 1988

AREA COORDINADORA O DELEGACION _____

UNIDAD RESPONSABLE O SUBDELEGACION _____

SECTOR _____

CLAVE

□

□

A

CLAVE		METAS		1983		1984		1985		1986		1987		1988		TOTAL			
PROG.	SUBP.	DESCRIPCION	Unidad de Med.	Cantidad	Costo (Millon)	Cantidad	Costo (Millon)	Cantidad	Costo (Millon)	Cantidad	Costo (Millon)	Cantidad	Costo (Millon)	Cantidad	Costo (Millon)	Cantidad	Costo (Millon)		
OBSERVACIONES:				TOTAL X HOJA	11	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/		
				TOTAL ACUMUL	12	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
				ELABORO:	13	APROBO:				14	FECHA:				15	HOJA DE:		16	

INSTRUCCIONES PARA LLENAR LA CEDULA "A"

PUNTO NO.

- 1 Citar la denominación y la clave de la Secretaría General, Coordinación General, Oficialía Mayor, Tesorería, Contraloría o Delegación Política a la que pertenece la unidad responsable que reporta las acciones.
- 2 Denominar la unidad responsable de la ejecución de las acciones reportadas y su clave correspondiente.
- 3 Indicar el sector al que corresponden las acciones de acuerdo a la clasificación establecida.
- 4 Registrar de manera escalonada las claves de identificación del programa y subprograma correspondiente de acuerdo a la estructura programática.
- 5 Anotar la denominación del programa y subprograma correspondiente, así como la descripción de la meta a realizar.
- 6 Registrar la unidad de medida adecuada al tipo de acción a realizar.
- 7 Anotar en números absolutos, las metas anuales programadas, descritas en la columna de unidad de medida.

PUNTO NO.

- 8 *Anotar en millones de pesos la cantidad asignada a cada meta para cada uno de estos años.*
- 9 *Anotar en números absolutos la suma de las metas programadas descritas en la columna de unidad de medida.*
- 10 *Anotar en millones de pesos la cantidad total asignada - para cada meta durante los años comprendidos.*
- 11 *Cuantificar por cada cédula, los montos globales del - - gasto contenido en ella.*
- 12 *Sumar el total de esta cédula al total acumulado de la - cédula que le precede.*
Total acumulado hoja 1 = total hoja 1
Total acumulado hoja 2 = total acumulado de la hoja 1 + total hoja 2.
- 13 *Establecer las observaciones que se consideren necesarias para ampliar o hacer más explícita la información.*
- 14 *Indicar en cada cédula el nombre y la firma de la persona encargada de la elaboración del documento.*

PUNTO NO.

- 15 *En cada cédula deberá aparecer el nombre y la firma de -
la autoridad correspondiente.*

- 16 *Anotar la fecha correspondiente.*

- 17 *Numerar cada cédula en relación al total de hojas por -
área coordinadora.*

b. Programa Operativo Anual (P.O.A.).

El Departamento del Distrito Federal debe elaborar anualmente un programa operativo que corresponda a los lineamientos establecidos en el Programa de Mediano Plazo.

Este Programa incluye aspectos administrativos, operativos y de política económica y social, definiendo metas, acciones y responsabilidades; por lo que constituye la base para la elaboración del anteproyecto de egresos del siguiente año.

En el Programa Operativo Anual se utilizan también una serie de cédulas siendo tres las principales - I, II y III - . La cédula I es el formato resumen de subprogramas por área coordinadora o delegación, la cédula II es la tabla de proyecto de las unidades responsables de las áreas coordinadoras donde deben quedar especificadas con detalle las metas - de cada proyecto o las delegaciones y si van a ser ejecutadas o coordinadas por otras unidades responsables del Departamento del Distrito Federal, del sector social o del sector privado.

Corresponde el llenado de las cédulas I y II a las unidades administrativas del Sector central y entidades paraestatales y, las cédulas I y III a las delegaciones políticas.

A continuación se presentan los instructivos para llenar cada uno de estos formatos.

PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

198 _____

CLAVE



AREA COORDINADORA O DELEGACION _____



SECTOR _____

CLAVE		DENOMINACION DE PROGRAMAS Y SUBPROGRAMAS	SOLICITADO (Miles de Pesos)		UNIDAD RESPONSABLE		Mínimo Necesario (Miles de Pesos)	
PROGRAMA	SUBPROGRAMA		PROGRAMA	SUBPROGRAMA	CLAVE	DENOMINACION	PROGRAMA	SUBPROGRAMA
OBSERVACIONES:		TOTAL X HOJA		ELABORO:	APROBO:	TOTAL X HOJA		FECHA:
		TOTAL ACUMULADO				TOTAL ACUMULADO		HOJA DE

INSTRUCCIONES PARA LLENAR LA CEDULA "I"

PUNTO. NO.

- 1 Anotar el año al que corresponden las acciones establecidas.
- 2 Citar la denominación y clave de la Secretaría General, Coordinación General, Oficialía Mayor, Tesorería, Contraloría o Delegación respectiva a la que pertenece la unidad o subdelegación responsable de las acciones.
- 3 Indicar el sector al que corresponden los programas y subprogramas de acuerdo a la clasificación establecida.
- 4 Registrar de manera escalonada las claves de identificación del programa y subprograma de acuerdo a la estructura programática.
- 5 Describir de manera escalonada los programas y subprogramas.
- 6 Anotar el importe óptimo en miles de pesos que se solicite para cada programa, siendo este importe, la suma de uno o varios subprogramas.

PUNTO NO.

- 7 *Anotar el importe óptimo en miles de pesos que se solicite de cada subprograma.*

- 8 *Cuantificar por cada cédula la suma de los importes de los programas contenidos en ella.*

- 9 *Sumar el total de la cédula en cuestión al total acumulado de la que le precede.*

- 10 *Registrar por subprograma la clave de identificación de la unidad responsable.*

- 11 *Indicar por subprograma el nombre de la unidad, órgano - desconcentrado o entidad responsable de su ejecución.*

- 12 *Anotar el importe mínimo necesario en miles de pesos que se asigne a cada programa para mantener su nivel mínimo de operación, siendo este importe la suma de uno o varios subprogramas.*

- 13 *Anotar el importe mínimo necesario en miles de pesos que se asigne a cada subprograma, para mantener su nivel mínimo de operación.*

PUNTO NO.

- 14 *Además de otras indicaciones se anotará si la vertiente de la acción es de inducción, coordinación o concentración.*
- 15 *Se deberá indicar en cada cédula el nombre y la firma de la persona encargada de la elaboración del documento.*
- 16 *Cada cédula deberá contener el nombre y la firma de la autoridad correspondiente.*
- 17 *Anotar la fecha correspondiente.*
- 18 *Numerar cada cédula en relación al total de hojas por áreas coordinadoras o unidades responsables.*

PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

198 _____

CLAVE



AREA COORDINADORA _____ :
 UNIDAD RESPONSABLE _____ :
 SECTOR _____ :
 PROGRAMA _____ :
 SUBPROGRAMA _____ :

CLAVE	METAS		S O L I C I T A D O			PRIORIDAD	CORRESPON SABILIDAD	LOCALIZACION	MINIMO NECESARIO	
			CANTIDAD	GASTO (Miles de Pesos)					CANTIDAD	COSTO (Miles)
PROYECTO	DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA		TOTAL	CORRIENTE	INVERSION				

OBSERVACIONES :	TOTAL X NOJA	10	ELABORO :	APROBO :	TOTAL X NOJA	FECHA :
	TOTAL ACUMULADO	10			TOTAL ACUMULADO	

INSTRUCCIONES PARA LLENAR LA CEDULA "II"

PUNTO NO.

- 1 Anotar el año al que corresponden las acciones establecidas.
- 2 Citar la denominación y clave de la Secretaría General, - Coordinación General, Oficialía Mayor, Tesorería o Contraloría respectiva a la que pertenece la unidad responsable que reporta las acciones.
- 3 Denominar la unidad responsable de la ejecución de las - acciones que reporta y su clave correspondiente.
- 4 Indicar el sector al que corresponden las acciones de - acuerdo a la clasificación establecida.
- 5 Describir el programa y su clave correspondiente.
- 6 Describir el subprograma y su clave correspondiente.
- 7 Registrar la clave de identificación del proyecto del que se reportan las metas.
- 8 Denominación del proyecto y descripción de las metas específicas anotando el número progresivo de éstas últimas.

PUNTO NO.

- 9 Registrar la unidad de medida adecuada al tipo de acción a realizar.
- 10 Anotar en números absolutos las metas anuales programadas descritas en la columna de unidad de medida.
- 11 Anotar en miles de pesos la cantidad total que se solicite para cada proyecto y meta, esto es Gasto total - gasto corriente + inversión.
- 12 Anotar en miles de pesos todas aquellas erogaciones en bienes, servicios y otros gastos diversos que para atender la operación permanente de sus unidades productoras de bienes o prestadoras de servicios; realicen las dependencias y entidades del Departamento del Distrito Federal. Asimismo se deberá anexar una relación de la distribución de este gasto.
- 13 Anotar en miles de pesos todas aquellas erogaciones en bienes, servicios y otros gastos diversos destinados a incrementar la capacidad instalada de operación administrativa o productiva de las dependencias y entidades del Departamento del Distrito Federal, las cuales se reflejan en un incremento de sus activos fijos patrimoniales o de capital.

- 14 Cuantificar por cada cédula, los montos globales del gasto total contenidos en cada hoja.
- 15 Sumar el total de esta cédula al total acumulado de la - que le precede.
Total acumulado hoja 1 = total hoja 1
Total acumulado hoja 2 = total acumulado de la hoja 1 + total hoja 2.
- 16 En la columna en cuestión se deberá indicar la clave de la jerarquía del tipo de proyecto que corresponda, de acuerdo a los siguientes niveles:

CLAVE

CLASIFICACION

A

Proyectos estratégicos. (prioritarios).

Se refiere a los proyectos con carácter impostergable - que responden a los lineamientos de estrategia y a las - líneas generales de acción planteada: en el Plan Nacional de Desarrollo en sus políticas sectoriales y regionales, así como a los objetivos establecidos en el Programa de Mediano Plazo.

B

Proyectos de continuación. (necesarios).

Son los proyectos que se hayan iniciado en el ejercicio fiscal anterior y se encuentren en proceso.

CLAVE

CLASIFICACION

C Proyectos con carácter social. (necesarios).

Son los que responden a las necesidades de la población detectados en foros de consulta popular.

D Proyectos por negociar. (diferibles).

Determina aquellos proyectos que no corresponden a ninguna clasificación anterior y que se considera ofrecen beneficios dentro del ámbito de la Ciudad de México y sus alrededores.

17 En el caso de que la acción o meta a realizar sea ejecutada o coordinada con otras unidades responsables del Departamento del Distrito Federal u otras entidades de la Administración Pública Federal, se deberá indicar la unidad responsable coparticipante.

18 Se deberá indicar la delegación política en la cual se realizará el proyecto o meta. En el caso de obras de construcción o de mantenimiento y conservación se deberá anexar una relación de las ubicaciones con mayor precisión.

19 Anotar en números absolutos las metas mínimas anuales, requeridas para cada proyecto.

PUNTO NO.

- 20 *Anotar en miles de pesos la cantidad total que se asigne como mínima para cada proyecto y meta.*

- 21 *Además de otras indicaciones, se anotará si la vertiente de la acción es de inducción, coordinación o concentración.*

- 22 *Se deberá indicar en cada cédula el nombre y la firma de la persona encargada de la elaboración del documento.*

- 23 *Cada cédula deberá contener el nombre y firma de la autoridad correspondiente.*

- 24 *Anotar la fecha correspondiente.*

- 25 *Numerar cada cédula en relación al total de hojas por área coordinadora.*

PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

198 _____ 1

CLAVE

DELEGACION _____ 2

SUBDELEGACION RESPONSABLE _____ 3

SECTOR _____ 4

PROGRAMA _____ 5

SUBPROGRAMA _____ 6



CLAVE	METAS		S O L I C I T A D O				PRIORIDAD	CORRESPON SABILIDAD	LOCALIZACION	MINIMO NECESARIO	
			CANTIDAD	GASTO (Miles de Pesos)						CANTIDAD	COSTO (Miles)
PROYECTO	DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA		TOTAL	CORRIENTE	INVERSION					

OBSERVACIONES:	TOTAL X HOJA	14	ELABORO:	APROBO:	TOTAL X HOJA	FECHA	00
01	TOTAL ACUMULADO	10	02	03	TOTAL ACUMULADO	HOJA DE	00

INSTRUCCIONES PARA LLENAR LA CEDULA "IID"

PUNTO NO.

- 1 Anotar el año al que corresponden las acciones establecidas.
- 2 Citar la denominación y la clave de la delegación política.
- 3 Denominar la subdelegación responsable de la ejecución - de las acciones que se reportan.
- 4 Indicar el sector correspondiente de acuerdo a la clasificación establecida.
- 5 Describir el programa y su clave correspondiente.
- 6 Describir el subprograma y su clave correspondiente.
- 7 Registrar la clave de identificación del proyecto del - que se reportan las metas.
- 8 Denominación del proyecto y descripción de las metas específicas, dando el número progresivo de éstas últimas.
- 9 Registrar la unidad de medida adecuada al tipo de acción a realizar.

PUNTO NO.

- 10 *Anotar en números absolutos las metas anuales programadas descritas en la columna de unidad de medida.*
- 11 *Anotar en miles de pesos la cantidad total que se asigne para cada proyecto y meta esto es:
Gasto total - gasto corriente + gasto inversión.*
- 12 *Anotar en miles de pesos todas aquellas erogaciones en bienes, servicios y otros gastos diversos que para atender la operación permanente y regular de sus unidades productoras de bienes o prestadoras de servicios, realicen las dependencias y entidades del Departamento del Distrito Federal. Asimismo se deberá anexar una relación de la distribución de este gasto.*
- 13 *Anotar en miles de pesos todas aquellas erogaciones en bienes, servicios y otros gastos diversos destinados a incrementar la capacidad instalada de operación administrativa o productiva de las dependencias y entidades del Departamento del Distrito Federal, las cuales se reflejan en un incremento de sus activos fijos, patrimoniales o de capital.*
- 14 *Cuantificar por cada cédula los montos globales del gasto contenidos en ella.*

15 Sumar el total de esta cédula al total acumulado de la -
cédula que le precede:

Total acumulado hoja 1 = total hoja 1

Total acumulado hoja 2 = total acumulado de la hoja 1 +
total hoja 2.

16 Indicar la clave de la jerarquía del tipo de proyecto -
que corresponda de acuerdo a los siguientes niveles:

CLAVE

CLASIFICACION

A Proyectos estratégicos. (prioritarios).

Se refiere a los proyectos con carácter impostergable -
que responden a los lineamientos de estrategia y a las -
líneas generales de acción planteadas por el Plan Nacio-
nal de Desarrollo en sus políticas sectoriales, así como
a los objetivos establecidos en el Programa de Mediano -
Plazo.

B Proyectos de continuación. (necesarios).

Son aquéllos que se hayan iniciado en el ejercicio fis-
cal anterior y se encuentren en proceso.

C Proyectos con carácter social. (necesarios).

Responden a las necesidades de la población detectados en
foros de consulta popular.

PUNTO NO.

CLAVE

CLASIFICACION

- D Proyectos por negociar. (diferibles).
Determina aquellos proyectos que no corresponden a ninguna clasificación anterior y que se considera ofrecen beneficios dentro del ámbito de la Ciudad de México y sus alrededores.
- 17 Indicar el nombre de la unidad responsable coparticipante, ya sea del propio Departamento del Distrito Federal o de otras entidades de la administración pública federal.
- 18 Citar con la mayor precisión posible la ubicación de las metas a realizar.
- 19 Anotar en números absolutos las metas mínimas anuales requeridas para cada proyecto.
- 20 Anotar en miles de pesos el costo total que se asigne como mínimo para cada proyecto y meta.
- 21 Establecer las observaciones que se consideren necesarias para ampliar o hacer más explícita la información.

PUNTO NO.

- 22 *Se deberá anotar en cada cédula el nombre y la firma de la persona encargada de la elaboración del documento.*
- 23 *En cada cédula deberá aparecer el nombre y la firma del Delegado Político.*
- 24 *Anotar la fecha correspondiente.*
- 25 *Numerar cada cédula en relación al total de hojas por de legación.*

c. *Archivo de Metas y Calendario (A.M.C.)*

*Para la realización del Programa Anual de Trabajo, se debe tener un -
Archivo de Metas y Calendario que se presenta a continuación, y cuyos
objetivos son:*

- *Registrar las metas anuales programadas, su calendarización mensual y presupuesto asignado a cada una de ellas.*

- *Captar la información pertinente para la integración de los informes: Evaluación Programática, Seguimiento Físico - Financiero, - Cuenta de Hacienda Pública Federal, Anexos del Informe de Gobierno, etc. .*

- *Satisfacer las demandas de información que generan las dependencias globalizadoras de la Administración Pública Federal.*

ARCHIVO DE METAS 198...
Y CALENDARIO

DENOMINACION DEL PROGRAMA ESPECIAL		AMC		
<input type="checkbox"/>	ORDINARIO	FECHA DE ELABORACION		
<input type="checkbox"/>	ESPECIAL	DIA	MES	AÑO
<input type="checkbox"/>	REG. EMPLEO	NOJA	DE	

SECCION I
IDENTIFICACION DEL AREA

AREA COORDINADORA	CLAVE:	DENOMINACION
UNIDAD, ORGANO DESCONCENTRADO O ENTIDAD	CLAVE:	DENOMINACION

SECCION II					PROGRAMACION ANUAL					SECCION III CALENDARIO MENSUAL												SECCION IV			
ANO	RAMO	PROGRAMA	SUBPROGRAMA	PROYECTO	DENOMINACION DE PROGRAMAS, SUBPROGRAMAS Y PROYECTOS	DESCRIPCION DE METAS	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD ANUAL	% DE CONTRIBUCION	ESPECIAL	ORDINARIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
																									PROGRAMA PRESUPUESTAL MILLONES DE PESOS

En el ángulo superior derecho:

- Se anota con una cruz si el archivo de metas corresponde al presupuesto ordinario que le fué autorizado.
- En caso de que el presupuesto correspondiera a un programa especial por ejemplo: escuelas, basura, alumbrado o agua potable, deberá cruzarse el cuadro respectivo y anotar la denominación de dicho programa especial en el renglón correspondiente.
- Si el presupuesto corresponde al Programa Regional de Empleo, deberá marcarse el cuadro "Reg. de Empleo".
- Se deberá llenar un formato de archivo de metas "AMC" para cada tipo de presupuesto.

Sección I: Identificación del área.

PUNTO NO.

- 2 Se deberá anotar la clave y denominación del área coordinadora.
- 3 Indicar la clave y denominación de la unidad a la que corresponde el archivo de metas.

Sección II: Programación Anual.

PUNTO NO.

- 4 y 5 Anotar en un sólo renglón las claves del año y ramo a las que corresponden las metas programadas.
- 6 y 7 Registrar de manera escalonada las claves de identificación del programa y subprograma a las que corresponden - las metas programadas.
- 8 Anotar las claves de identificación del proyecto específico del que se están reportando las metas.
- 9 Este será requisitado en los siguientes casos:
- Cuando se trate de "denominar" el programa, subprograma o proyecto, cuyas claves fueron registradas en las columnas 6, 7 y 8.
 - Cuando se trate de "describir" las metas a reportar. Para este caso hay que tomar en cuenta las acciones establecidas en el Programa de Trabajo de la unidad que re-porte y las metas que se plantearon en el presupuesto or-dinario. Una vez que se tiene lo anterior, se procederá a la asignación de las metas definitivas, anotando su nú-mero progresivo y la descripción de la misma.
- 10 Registrar la denominación específica de la unidad de la meta programada. Para este caso existe un Catálogo de - Metas y Unidades de Medida.

PUNTO NO.

11 Anotar en números absolutos las metas anuales programadas, descritas en la columna anterior. Estas metas programadas no podrán modificarse sin la previa autorización por escrito de la Dirección General de Programación y Presupuesto, aún en el caso de derivarse de ampliaciones presupuestales por utilización de ingresos autogenerados.

12 En la columna de "% de contribución específica", se deberán asignar valores porcentuales, según la relevancia de cada una de las metas asignadas a las grandes acciones - que establece el Programa de Trabajo del Departamento - del Distrito Federal, el total de dichos valores porcentuales debe sumar 100%.

En la columna de "% de contribución global", también deberán asignar valores porcentuales, según la importancia del conjunto de metas que forman parte de una gran - acción del Programa de Trabajo, en función de todas las acciones del mismo.

En ambos casos, estos valores serán señalados por el responsable de la unidad de que se trate, en función de la relevancia que represente cada meta en la consecución de su objetivo final.

PUNTO NO.

- 13 Registrar en números absolutos las metas calendarizadas por mes, verificando que la suma de cada renglón sea - - igual a la meta anual.
- 14 Anotar en millones de pesos el presupuesto que se asigne a cada una de las metas, verificando que el total de la columna coincida con el presupuesto asignado a su unidad.

3. EJECUCION.

En esta fase es donde se toman las decisiones de llevar a cabo los compromisos establecidos en la programación, se facilita al comunicar a todo el personal de la dependencia, qué es lo que se va a hacer, cuándo hay que hacerlo y para qué se debe hacer.

Esta actividad estará normada a través de lineamientos específicos generados por la Secretaría General de Planeación y Evaluación y apoyada por el Funcionario de Enlace designado por el titular de las diferentes áreas del Sector Departamento del Distrito Federal.

La mecánica que se utilizará para la formulación de los programas, consistirá en analizar previamente los recursos con que dispone el área o unidad para cada ejercicio, determinar los objetivos que se pueden alcanzar y establecer las metas a lograr.

Posteriormente se revisarán las diferentes pautas a seguir como lo son las prioridades marcadas en los documentos programáticos, elaborados institucionalmente como son:

- Plan Nacional de Desarrollo
- Programa de Mediano Plazo
- Programa Operativo Anual

Estos documentos servirán para diseñar la estrategia que cubra los objetivos predeterminados, misma que quedará contemplada en el Programa de Trabajo del área o unidad del Departamento del Distrito Federal.

4. SEGUIMIENTO Y EVALUACION.

Esta etapa permite la obtención periódica de información relevante sobre la ejecución de acciones, alimentando así la toma de decisiones - del titular de la dependencia y las que corresponden a los responsables de programas.

El seguimiento y evaluación del desarrollo de los programas se apoya - también en el Comité y Subcomités, foros en donde se expondrán los logros, desviaciones y, surgirán las alternativas de solución más viables.

De la acción correspondiente a esta fase se encuentran los siguientes puntos principales:

- Incrementar la coordinación de esfuerzos de las personas que participan en la realización de las labores de seguimiento, análisis y evaluación de los programas prioritarios.
- Adecuación de los formatos utilizados en la fase de seguimiento, con fundamento en las opiniones de los funcionarios de enlace y - las experiencias obtenidas durante el ejercicio.
- Fortalecer las acciones de seguimiento y evaluación de los programas prioritarios a fin de mejorar la calidad y objetividad en estas áreas.
- Tratar de constituir un mecanismo formal para intercambiar opiniones y experiencias que contribuyan a enriquecer la aplicación del control de gestión en el Departamento del Distrito Federal.

Los informes que cada una de las áreas o unidades deberán presentar - sobre la evaluación y seguimiento de sus programas se realizará a través de los siguientes reportes:

a. Avance Físico.

Dentro de éste se manejan dos tipos de formatos:

- Informe Mensual de Avance Programático Cuantitativo (IMAP 1).
- Informe Mensual de Avance Programático Cualitativo (IMAP 2).

b. Avance Financiero.

En cuanto al Avance Financiero se deben preparar los siguientes:

- Informe Mensual de Ingresos.
- Informe Mensual de Avance Presupuestal.
- Informe Global de Avance Presupuestal.
- Informe Trimestral sobre Avance de los Programas de Trabajo de la Unidad (Informe de Autoevaluación).

A continuación se presentan los formatos de estos informes, así como los instructivos correspondientes.

INFORME MENSUAL DE AVANCE PROGRAMATICO CUANTITATIVO IMAP-1

- Objetivo.

Conocer la relación que guardan las metas alcanzadas y las programadas, así como su porcentaje de desviación.

INSTRUCTIVO PARA LLENAR EL FORMATO "IMAP-1"

Sección I: Identificación del Area.

PUNTO NO.

- 1 Se anota con una cruz si las metas a las que se está dando seguimiento, corresponden al presupuesto ordinario -- que le fue autorizado.
- ° En caso de que el presupuesto corresponda a un programa especial deberá cruzarse el cuadro correspondiente y anotar la denominación de éste en el renglón relativo.
- ° Si el presupuesto corresponde al Programa Regional de Empleo, marcar el cuadro Reg. de Empleo.
- ° Se deberá llenar un formato de IMAP-1 por cada tipo de presupuesto.

PUNTO NO.

- 2 Deberá anotarse la clave y denominación del Area Coordinadora por ejemplo, si la unidad que realiza el reporte es la Dirección General de Evaluación e Informática, el Area Coordinadora será la Secretaría General de Planeación y Evaluación.
- ° Para facilitar el llenado de este recuadro se cuenta con una relación de Unidades y Areas Coordinadoras.
- 3 Se registrará el número de clave y la denominación de la unidad responsable que envía el informe.

Sección II: Desarrollo Programático Cuantitativo.

- 4 y 5 Se anotan en un sólo renglón las claves del año y ramo a las que corresponde el programa del que se reportan metas. Esta información deberá ser obtenida del formato AMC, - preparado por esa unidad y autorizado por la Dirección - General de Programación y Presupuesto del Sector, para - el ejercicio correspondiente.
- 6 y 7 Registrar de manera escalonada, las claves de identificación del programa y subprograma correspondiente de los - cuales se están reportando metas. Estos datos deben - - coincidir con los anotados en el formato AMC y con el - presupuesto ordinario.

- 8 Anotar las claves de identificación del proyecto específico del que se están reportando metas. En este caso, - la información debe ser obtenida de la fuente indicada - en las columnas 6 y 7.
- 9 Esta columna será requisitada en los siguientes casos:
- ° Cuando se trate de "denominar" el programa, subprograma o proyecto, cuyas claves fueron registradas en las columnas 6, 7 y 8.
 - ° Cuando se trate de "describir" la meta a reportar.
- 10 Registrar la denominación específica de la unidad de medida de la meta autorizada para el año correspondiente.
- 11 Anotar en números absolutos las metas anuales programadas descritas en la columna anterior, que fueron autorizadas por la Dirección General de Programación y Presupuesto y que aparecen en el formato AMC.

Estas metas programadas anuales (así como las calendarizadas mensuales que se registrarán en las columnas 14 y 19), no podrán modificarse sin la previa autorización, - por escrito, de la Dirección General de Programación y - Presupuesto.

PUNTO NO.

12 En la columna de "% de contribución específica", se debe rán asignar valores porcentuales a cada una de las metas asignadas. El total de estos valores deben sumar 100%.

En la columna de "% de contribución global", también se deberán asignar valores porcentuales.

En ambos casos, estos valores serán señalados por el res ponsable de la unidad de que se trate, en función de la relevancia que represente cada meta en la consecución - de las grandes acciones que establece el Programa de Traba jo del Departamento del Distrito Federal.

13 En este renglón se registrará el mes al que corresponde el informe.

14 Anotar las metas programadas del mes de que se trate, to mándolas del formato AMC.

15 Registrar en números absolutos las metas realizadas en el mes de referencia. La información deberá ser obtenida de los registros de la unidad.

16 Se anotará el porcentaje alcanzado en la realización de la meta, considerando la programada como 100%.

17 En esta columna se anotará la diferencia entre la cantidad programada y la realizada del mes en números absolutos. Si dicha diferencia fuera negativa se registrará entre paréntesis.

18 Se registra la variación anterior en números relativos, dividiendo la desviación entre la meta programada multiplicando el resultado por 100.

$$\frac{\text{Desviación}}{\text{Meta programada}} \times 100$$

19 Anotar la suma acumulada de metas programadas desde enero hasta las del mes que se reporta.

20 Se anotará la suma acumulada de las metas realizadas conforme a la explicación del punto 19.

21 En esta columna debe registrarse en números relativos el porcentaje que representan las metas realizadas acumuladas en el año (columna 20) en relación a las programadas acumuladas para el mismo período (columna 19).

22 Se anotará la diferencia en números absolutos entre las metas acumuladas realizadas y las programadas (columnas 20 y 19). En caso de que la diferencia sea negativa se anotará entre paréntesis.

PUNTO NO.

23

*Se registra la variación anterior en números relativos, -
dividiendo el resultado de la variación entre la progra-
mada acumulada y multiplicando el resultado por 100.*

INFORME MENSUAL DE AVANCE PROGRAMATICO

(CUALITATIVO)

DENOMINACION DEL PROGRAMA ESPECIAL

I M A P 2		
<input type="checkbox"/> ORDINARIO <input type="checkbox"/> ESPECIAL <input type="checkbox"/> RES. EMPLEO		
FECHA DE ELABORACION		
DIA	MES	AÑO
HOJA		DE

SECCION I IDENTIFICACION DEL AREA

AREA COORDINADORA	CLAVE	DENOMINACION
UNIDAD, ORGANO DESCONCENTRADO O ENTIDAD	CLAVE	DENOMINACION

SECCION II PROBLEMATICA

6 programa	6 sub-programa	7 proyecto	8 MES QUE SE REPORTA A: CAUSAS DE DESVIACION B: EFECTOS C: MEDIDAS CORRECTIVAS	9 PRINCIPALES BENEFICIOS ALCANZADOS POR META; GENERACION DE EMPLEO

INFORME MENSUAL DE AVANCE PROGRAMATICO

(CUALITATIVO)

DENOMINACION DEL PROGRAMA ESPECIAL	I M A P 2		
	<input type="checkbox"/> ORDINARIO	FECHA DE ELABORACION	
	<input type="checkbox"/> ESPECIAL	DIA	MES
<input type="checkbox"/> RES. EMPLEO	HOJA		DE

SECCION I IDENTIFICACION DEL AREA

AREA COORDINADORA	CLAVE	DENOMINACION
UNIDAD, ORGANO DESCONCENTRADO O ENTIDAD	CLAVE	DENOMINACION

SECCION II PROBLEMÁTICA

3	6	7	4	5
programa	sub-programa	proyecto	MES QUE SE REPORTA	PRINCIPALES BENEFICIOS ALCANZADOS POR META; GENERACION DE EMPLEO
			A: CAUSAS DE DESVIACION B: EFECTOS C: MEDIDAS CORRECTIVAS	

INFORME MENSUAL DE AVANCE PROGRAMATICO CUALITATIVO IMAP-2

- *Objetivo.*

Conocer las causas que condicionaron el desarrollo programático, - así como los efectos de las desviaciones y los logros alcanzados en el cumplimiento de metas.

INSTRUCTIVO PARA LLENAR EL FORMATO "IMAP-2"

Sección: Identificación del Area.

PUNTO NO.

- 1 *Se anota con una cruz si las metas a las que se les está dando seguimiento, corresponden al presupuesto ordinario que fue autorizado.*

- ° *En caso de que el presupuesto correspondiera a un programa especial deberá cruzarse el cuadro correspondiente y anotar su denominación en el renglón relativo.*

- ° *Si el presupuesto corresponde al Programa Regional de Empleo, deberá marcarse el cuadro "Reg. de Empleo".*

- ° *Se deberá llenar un formato de IMAP-2 por cada tipo de cuestionario.*

PUNTO NO.

- 2 Deberá anotarse la clave y denominación del Area Coordinadora por ejemplo si la unidad que realiza el reporte es la Dirección General de Evaluación e Informática, el Area Coordinadora será la Secretaría General de Planeación y Evaluación.
- ° Para facilitar el llenado de este recuadro se cuenta con una relación de Unidades y Areas Coordinadoras.
- 3 Se registrará el número de clave y la denominación de la Unidad responsable que envía el informe.

Sección II: Desarrollo Programático Cualitativo.

PUNTO NO.

- 4 Registrar el mes al que corresponde el informe.
- 5 y 6 Registrar de manera escalonada, las claves de identificación del programa y subprograma correspondientes de los que se están reportando metas. Estos datos también deben coincidir con los anotados en el formato IMAP-1.
- 7 Anotar la clave de identificación del proyecto específico del que se están reportando metas. En este caso la información debe ser obtenida de la fuente indicada en el renglón anterior.

8

Explicación de desviaciones importantes.

En esta columna se deben especificar de manera precisa, los factores causales de orden físico, financiero, político, social, técnico, operativo, etc., que motivaron la desviación en el cumplimiento de cada meta, en el mes que se está reportando. Asimismo deberán describirse los efectos resultantes de la desviación y las medidas que en su caso se hayan previsto o realizado.

Una vez que se haya explicado la problemática del mes que se reporte, se deberán describir en un párrafo sintético con las mismas características a lo establecido en el caso anterior, lo relativo a la variación acumulada hasta la fecha.

9

Principales beneficios alcanzados por meta; generación de empleos.

Aquí se explicarán los beneficios logrados por cada meta alcanzada y se describirán las repercusiones en los objetivos que persigue el Departamento del Distrito Federal y que están descritos en el PMP y el POA, así como en cualquier otro programa especial, como es el caso del Regional de Empleo (del que tendrá que describirse el empleo generado, dividido en números de empleos directos o indirectos, aclarando sus alcances y desviaciones).

INFORME MENSUAL DE INGRESOS

DEL MES DE _____

(MILLONES DE PESOS)

FECHA DE ELABORACION		
DIA	MES	AÑO
HOJA		DE

IDENTIFICACION DEL AREA	AREA COORDINADORA		DENOMINACION		FECHA DE ELABORACION	
	CLAVE					
	UNIDAD ORGANO DESCONCENTRADO ó ENTIDAD		DENOMINACION		HOJA DE	
	CLAVE					
CONCEPTO	PRESUPUESTO ANUAL	% DE AVANCE ANUAL	PROGRAMADO A LA FECHA	REAL A LA FECHA	VARIACIONES	
					IMPORTE	%
TOTAL UNIDAD						

INFORME MENSUAL DE INGRESOS

Objetivos.

- Registrar en forma mensual los ingresos reales y los programados de cada unidad, órgano desconcentrado o entidad.
- Evaluar estos ingresos así como las variaciones que se presenten en el ejercicio.

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMATO

PUNTO NO.

- 1 Se anotará el mes que se está reportando.
- 2 Anotar la fecha en que se está realizando el informe.
- 3 Anotar el número consecutivo de la hoja que se utiliza - y el total de las mismas.
- 4 Clave del área a la cual pertenece la unidad.
- 5 Nombre del área a la que pertenece la unidad.
- 6 Se anotará la clave de la unidad responsable que reporta.

PUNTO NO.

- 7 Se anotará el nombre de la unidad responsable.
- 8 Importe del presupuesto anual de ingresos de acuerdo a los títulos listados en la columna de "concepto".
- 9 Se anotará el resultado de la división del importe real de la columna 11 a la fecha, entre el importe de la columna 8 presupuesto anual, multiplicando este cociente por 100. El resultado que corresponde al porcentaje de avance anual, se anotará con un decimal.
- 10 Sumar los importes mensuales del presupuesto de ingresos desde principios del ejercicio hasta el mes que se reporta de acuerdo a los títulos de la columna "concepto".
- 11 Importe de los recursos captados desde el inicio del ejercicio hasta el mes en que se reporta.
- 12 Se anotará la diferencia que resulte de restar al importe de la columna 10 el de la columna 11; si este resultado es positivo se anotará sin signo, si es negativo se anotará entre paréntesis.

PUNTO NO.

- 13 *Se anotará el resultado del cociente que resulte de dividir el importe de la columna 12 entre el importe de la columna 10, multiplicándolo por 100. Este resultado representa el porciento de variación del real a la fecha, con respecto al programado. El porciento se anotará entre paréntesis si la cifra correspondiente a la variación es negativa.*
- 14 *Se totalizarán las cifras correspondientes a las columnas 8, 10, 11 y 12 para obtener los totales por unidad - haciendo los cálculos para obtener las cifras de las columnas 9 y 13 de acuerdo a los procedimientos señalados.*

INFORME MENSUAL DE AVANCE PRESUPUESTAL

DEL MES DE _____
(MILLONES DE PESOS)

FECHA DE ELABORACION		
DIA	MES	AÑO
HOJA DE _____ DE _____		

IDENTIFICACION DEL AREA			AREA COORDINADORA			CLAVE: _____			DENOMINACION					
			UNIDAD ORGANO DESCONCENTRADO o ENTIDAD			CLAVE: _____			DENOMINACION					
9	9	10	DENOMINACION			PRESUPUESTO PROGRAMADO			PRESUPUESTO EJERCIDO			VARIACIONES		
PG	SP	PY				11	12	13	14	15	16	17	18	19
						AL MES ANTERIOR	DEL MES	A LA FECHA	AL MES ANTERIOR	DEL MES	A LA FECHA	IMPORTE	%	
TOTAL UNIDAD														

INFORME MENSUAL DE AVANCE PRESUPUESTAL

Objetivos.

- Registrar en forma mensual el presupuesto programado y el ejercicio de cada unidad, órgano desconcentrado o entidad.
- Evaluar el presupuesto programado y ejercido y las variaciones que se presenten en el ejercicio.

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMATO

PUNTO NO.

- 1 Anotar el mes que se está reportando.
- 2 Anotar la fecha en que se realiza el informe.
- 3 Se anotará el número consecutivo de la hoja que se utili
ce y el total de las mismas.
- 4 Clave del área a la cual pertenece la unidad.
- 5 Nombre del área a la cual pertenece la unidad.
- 6 Clave de la unidad responsable que reporta.

- 7 Nombre de la unidad responsable que reporta.
- 8 Anotar la clave del programa que se esté informando.
- 9 Anotar la clave del subprograma.
- 10 Anotar la clave del proyecto.
- 11 Se anotará el nombre del programa, subprograma y proyecto según corresponda a las claves anotadas en las columnas 8, 9 y 10.
- 12 Anotar el monto de la suma de los importes mensuales del presupuesto programado, desde el inicio del ejercicio - hasta el mes anterior que se esté informando.
- Esta columna deberá ser invariablemente igual a la columna 14 del informe del mes anterior.
- 13 Anotar el monto del presupuesto programado, del mes que se está informando.
- 14 Anotar la suma del presupuesto programado del mes anterior, más el presupuesto programado del mes o sea, la su ma de las columnas 12 y 13 del informe. Esta columna de berá ser invariablemente igual a la columna 12 del infor me del mes siguiente.

- 15 Anotar el monto del presupuesto ejercido desde el inicio hasta el mes pasado del que se está informando. Esta columna deberá ser invariablemente igual a la columna 17 - del informe del mes anterior.
- 16 Monto del presupuesto ejercido del mes que se está informando.
- 17 Se anotará la suma del presupuesto ejercido al mes anterior más el presupuesto ejercido del mes o sea, la suma de las columnas 15 y 16. Esta columna deberá ser invariablemente igual a la columna 15 del informe del mes siguiente y a la suma de las columnas 18 y 19 del Informe Global de Avance Presupuestal que corresponda al mismo - mes.
- 18 Se anotará la diferencia del presupuesto programado menos el presupuesto ejercido a la fecha o sea, la diferencia de la columna 14 menos la columna 17 es igual a la columna 18. Si el resultado es negativo anotarlo entre paréntesis.
- 19 Se anotará el cociente de la diferencia del presupuesto programado a la fecha (columna 14) menos el presupuesto ejercido a la fecha (columna 17) entre el presupuesto programado a la fecha columna 14, por 100.

PUNTO NO.

$$\frac{\text{Columna 14} - \text{columna 17}}{\text{Columna 14}} \times 100 = \text{columna 19}$$

El resultado obtenido se anotará con un decimal, si es negativo se anotará entre paréntesis.

- ° Para aquellas desviaciones que sean superiores al 10% - ya sea positiva o negativa, se deberá anotar al reverso del formato el comentario que explique las causas que la originaron.

Observación

- ° De la información anotada de las columnas 12 a la 18 se obtendrán los totales a nivel subprograma y a su vez se totalizarán a nivel programa.
- 20 Se anotará la suma de los totales de los programas que tiene asignados la unidad, de la información de las columnas 12 a 19.

INFORME GLOBAL DE AVANCE PRESUPUESTAL

DEL MES DE _____
(MILLONES DE PESOS)

FECHA DE ELABORACION		
DIA	MES	AÑO
HOJA DE _____		

IDENTIFICACION DEL AREA				AREA COORDINADORA				UNIDAD ORGANO DESCONCENTRADO o ENTIDAD						
				CLAVE:					DENOMINACION					
								CLAVE:						
								DENOMINACION						
8	9	10	11				12	13	14	15	16	17	18	
programa	sub-programa	proyecto	DENOMINACION DE PROGRAMA SUBPROGRAMA Y PROYECTO				ASIGNACION AL INICIO DEL MES	ADICIONES o AMPLIACIONES DEL MES	REDUCCIONES DEL MES	ASIGNACION A LA FECHA	PRESUPUESTO POR EJERCER	PRESUPUESTO COMPROMETIDO	PRESUPUESTO EJERCIDO DEVENGADO 19 PAGADO 20	
TOTAL UNIDAD														

INFORME GLOBAL DE AVANCE PRESUPUESTAL

Objetivos.

- Registrar las asignaciones originales y sus modificaciones, que tiene cada unidad, órgano desconcentrado o entidad.
- Captar la información financiera de las unidades para que cada mes se vayan analizando las modificaciones que tiene la asignación original y el impacto que éstas ocasionen en sus metas.

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMATO

PUNTO NO.

- 1 Anotar el mes que se está reportando.
- 2 Fecha en que se está realizando el informe.
- 3 Anotar el número consecutivo de la hoja que se utilice y el total de las mismas.
- 4 Anotar la clave del área a la cual pertenece la unidad.
- 5 Nombre del área a la cual pertenece la unidad.
- 6 Clave de la unidad responsable que reporta.

PUNTO NO.

- 7 Nombre de la unidad responsable que reporta.

- 8 Clave del programa que se está informando.

- 9 Clave del subprograma que se está informando.

- 10 Anotar la clave del proyecto que se está informando.

- 11 Anotar el nombre del programa, subprograma o proyecto, -
según corresponda a las claves anotadas en las columnas -
8, 9 y 10.

- 12 Anotar el importe que corresponda al presupuesto modifi-
cado del mes anterior al que se está informando por ejem-
plo, para el mes de enero será la asignación original -
que le fue otorgada a la unidad. Esta columna deberá -
ser invariablemente igual a la columna 15 del Informe -
Global del mes anterior.

- 13 Se anotará el monto de adiciones o ampliaciones que se -
hayan autorizado en el mes, anexando al Informe Global -
una copia del impacto en metas, que hayan ocasionado las
ampliaciones o adiciones autorizadas.

PUNTO NO.

- 14 *Anotar el monto de las reducciones que se hayan autorizado en el mes anexando al Informe Global una copia del impacto en metas que hayan ocasionado las reducciones autorizadas.*
- 15 *Resultado de la suma de la asignación al inicio del mes más las adiciones y ampliaciones, menos las reducciones. Esta columna corresponderá invariablemente a la columna 12 del Informe Global del mes siguiente.*
- 16 *Importe de los recursos financieros que se tienen disponibles.*
- 17 *Importe de los recursos que se tienen comprometidos para cubrir algún bien o servicio específico.*
- 18 *Anotar el importe de los bienes y servicios que ya se adquirieron pero que aún no han sido pagados.*
- 19 *Importe de los bienes y servicios ya adquiridos y pagados.*

Observaciones

- ° *La suma de los importes de las columnas 18 y 19 deberán ser invariablemente iguales al importe de la columna 17 del Informe Mensual de Avance Presupuestal del mismo mes.*

- ° La suma de los importes de las columnas 16, 17, 18 y 19 deberán ser iguales a los importes de la columna 15.

- ° De la información anotada en la columna 12 a 19, se obtendrán los totales a nivel de subprograma y a su vez, - estos se totalizarán a nivel programa.

- 20 Se anotará la suma de los totales de la información de las columnas 12 a 19.

INFORME TRIMESTRAL SOBRE AVANCE DE LOS PROGRAMAS DE TRABAJO DE LA UNIDAD
(INFORME DE AUTOEVALUACION)

Objetivos.

- Se pretende que el Informe de Autoevaluación que remita cada una de las unidades responsables a la Dirección General de Evaluación e Informática al finalizar cada trimestre del ejercicio, sea el instrumento mediante el cual la unidad pueda señalar los avances más significativos experimentados durante el periodo, los impactos sociales que tengan, las desviaciones que hayan sufrido a su programación física y financiera, la problemática que dió origen a esas desviaciones, las medidas correctivas que en su caso se hayan tomado con objeto de corregirlas y, las conclusiones a las que la propia unidad llegue, como resultado de un análisis profundo de su operación.

ESTRUCTURA

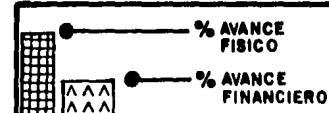
El Informe Trimestral de Autoevaluación deberá estar configurado como se cita a continuación:

- Gráfica de avance por programa.

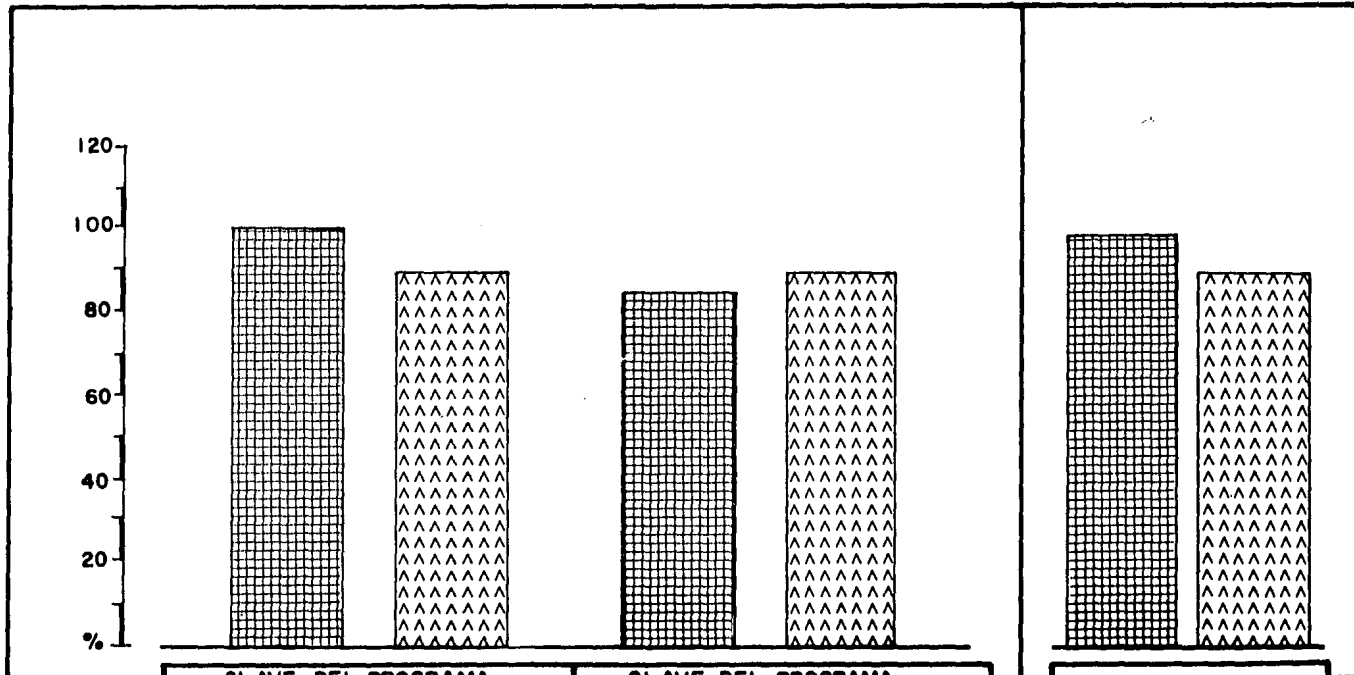
Deberán contener invariablemente una gráfica de barras semejante a la que se anexa, en la cual se señale el avance que haya tenido en relación al programa del periodo; y en relación al programa

AVANCE DEL
AREA
DE:

NOMBRE DE LA UNIDAD



129



	CLAVE DEL PROGRAMA	CLAVE DEL PROGRAMA	
UNIDAD RESPONSABLE	NOMBRE DEL PROGRAMA	NOMBRE DEL PROGRAMA	TOTAL DE LA UNIDAD
% AVANCE FISICO			
% AVANCE FINANCIERO			
PRESUPUESTADO			

anual, debiéndose presentar todos aquellos programas en los que intervenga la unidad, de acuerdo a lo señalado en el AMC autorizado para el ejercicio.

De esta forma la gráfica presentará en forma objetiva, los avances del periodo así como el avance total (ponderado) de la unidad, lo que permitirá dentro de un proceso de integración, determinar los avances globales por programa de las diferentes áreas, información que es de suma utilidad para los niveles superiores en su toma de decisiones.

- Explicación de variaciones, problemática y medidas correctivas.

También forma parte del documento de autoevaluación, la relación que hay entre las variaciones físicas y financieras que resulten de la operación de la unidad, explicándolas en forma extensa, tanto por programa como a nivel global; asimismo la problemática que dió origen a estas variaciones, lo que permitirá a la unidad explicar exhaustivamente aquellos factores que impidieron el desarrollo de una operación satisfactoria debiendo señalar también, las medidas correctivas que se hayan tomado para contrarrestar estos factores.

- Impactos sociales.

Uno de los requerimientos de las autoridades que leen los Informes de Autoevaluación, es saber cuál es el impacto social de los logros alcanzados así como de las desviaciones presentadas.

- *Conclusiones.*

Con este apartado se pretende brindar la oportunidad a cada titular para que manifieste en forma precisa y objetiva su opinión respecto a la operación de la unidad bajo su cargo en el periodo del informe, lo que representa una automática retroalimentación para la toma de decisiones, ya que es indispensable para los responsables de las áreas, el conocer los resultados obtenidos y así poder evaluar si son o no adecuados dentro del programa planteado.

- *Anexos.*

Como parte del documento se contempla la siguiente información en forma de anexos:

o *Formatos de avance físico financiero.*

Estos formatos también forman parte del Informe de Autoevaluación de las áreas:

- *Informe Mensual de Avance Programático Cuantitativo IMAP-1.*
- *Informe Mensual de Avance Programático Cualitativo IMAP-2.*
- *Informe Mensual de Ingresos (en las unidades con ingresos propios).*
- *Informe Global de Avance Presupuestal.*
- *Informe Mensual de Avance Presupuestal.*

° *Gráficas y láminas relevantes a la unidad.*

Se deberán incluir también como parte del Informe de Autoevaluación toda aquella información gráfica que se considere importante y se - desee quede incluida dentro de los informes integrados por área. Se remitirá a los niveles superiores con objeto de señalar en forma ob jetiva, los alcances de las acciones.

CAPITULO V. INVESTIGACION DE CAMPO

La investigación de campo se aplicó por medio de un cuestionario con--
testado por los funcionarios que manejan el Control de Gestión, en las
diferentes áreas que conforman el Departamento del Distrito Federal.

A través de sus respuestas se determinó el tipo de hipótesis válida pa
ra establecer las conclusiones de esta investigación.

1. DEFINICION DEL PROBLEMA.

Consiste en reducir el tema de investigación a términos concretos y es
pecíficos susceptibles de ser manejados empíricamente.

Requiere establecer no sólo el área o fenómeno social que se va a in--
vestigar, sino también precisar qué es lo que se intenta saber o des--
cribir respecto a dicho fenómeno.

Para efectos de esta investigación de campo, se define el problema co--
mo sigue:

- Conocer el Sistema de Control de Gestión, implantado en el Depar--
tamento del Distrito Federal, para saber si es el instrumento que
ayuda en el cumplimiento de los programas establecidos y si exis--
te retroalimentación para una correcta toma de decisiones.

2. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS.

Se considera a la hipótesis como la formulación de una suposición, que se realiza para responder tentativamente al planteamiento de un problema.

a. Hipótesis alterna.

"La técnica de Control de Gestión ha servido como estrategia de desarrollo para el cumplimiento de los programas del Departamento del Distrito Federal".

b. Hipótesis nula.

"El uso de la técnica de Control de Gestión no ayuda en el cumplimiento de los programas del Departamento del Distrito Federal".

3. DETERMINACION DEL UNIVERSO.

El universo de esta investigación se determinó con fundamento en el -
Reglamento Interior de 1984, del Departamento del Distrito Federal -
propriadamente en su artículo 20., señala que para el estudio, planeau-
ción y despacho de los asuntos que le competen, el Departamento del -
Distrito Federal cuenta con las siguientes áreas, unidades administra-
tiva, órganos desconcentrados y entidades paraestatales:

1. Secretaría General de Gobierno

Dependiendo de ésta las siguientes Direcciones Generales:

2. Regularización Territorial
3. Trabajo y Previsión Social
4. Apoyo al Desarrollo Delegacional
5. Política Poblacional

Coordina a las Delegaciones:

6. Alvaro Obregón
7. Azcapotzalco
8. Benito Juárez
9. Coyoacán
10. Cuajimalpa de Morelos
11. Cuauhtémoc
12. Gustavo A. Madero

13. Iztacalco
14. Iztapalapa
15. Magdalena Contreras
16. Miguel Hidalgo
17. Milpa Alta
18. Tlathuac
19. Tlalpan
20. Venustiano Carranza
21. Xochimilco

22. Secretaría General de Planeación y Evaluación

Dependiendo de Esta las siguientes Direcciones Generales:

23. Planeación del Desarrollo
24. Programación y Presupuesto
25. Política Financiera
26. Evaluación e Informática

27. Secretaría General de Desarrollo Urbano y Ecología

Dependiendo de Esta las siguientes Direcciones Generales:

28. Desarrollo Urbano
29. Administración del Uso del Suelo

30. *Estudios Perspectivos*

Coordina a:

31. *Comisión de Ecología*

32. *Comisión Coordinadora del Desarrollo Agropecuario*

33. *Servicios Metropolitanos, S. A. de C. V. (SERVIMET)*

34. *Secretaría General de Protección y Vialidad*

Dependiendo de ésta las siguientes Direcciones Generales:

35. *Desarrollo Institucional*

36. *Operaciones*

37. *Servicios y Autotransportes Públicos*

38. *Servicios de Apoyo*

39. *Academia de Policía*

40. *Secretaría General de Desarrollo Social*

Dependiendo de ésta las siguientes Direcciones Generales:

41. *Acción Cívica, Cultural y Turística*

42. *Promoción Deportiva*

43. *Protección Social*

44. *Reclusorios y Centros de Readaptación Social*

45. *Servicios Médicos*

Coordina a:

46. *Servicio Público de Boletaje Electrónico (BOLETRONICO)*

47. *Servicio Público de Localización Telefónica (LOCATEL)*

48. *Secretaría General de Obras*

Dependiendo de ésta las siguientes Direcciones Generales:

49. *Construcción y Operación Hidráulica*

50. *Obras Públicas y Vivienda*

51. *Programación y Supervisión de Obras*

Coordina a:

52. *Fideicomiso de la Vivienda del Distrito Federal (FIVIDEF)*

53. *Planta de Asfalto*

54. *Oficialía Mayor*

Dependiendo de ésta las siguientes Direcciones Generales:

55. *Administración y Desarrollo de Personal*

56. *Recursos Materiales y Servicios Generales*

57. *Investigación y Desarrollo Administrativo*

Coordina a:

58. *Caja de Previsión de la Policía del Distrito Federal*

59. *Caja de Previsión de los Trabajadores a Lista de Raya del Distrito Federal*

60. *Corporación Mexicana de Impresión, S. A. de C. V. (COMISA)*

61. *Contraloría General del Departamento del Distrito Federal*

Integrada por las siguientes Subcontralorías:

62. *Auditoría*

63. *Normas y Obras*

64. *Bienes y Servicios*

65. *Dirección de Responsabilidades y Sanciones*

66. *Tesorería del Distrito Federal*

Integrada por las siguientes subtesorerías:

67. *Ingresos Locales*

68. *Ingresos Coordinados*

69. *Modernización Fiscal y Política Tributaria*

70. *Administración Financiera*

71. *Fiscalización*

Dada la naturaleza e importancia de su función cuenta con los órganos de apoyo:

72. *Contraloría Interna de la Tesorería del Departamento del Distrito Federal*

73. *Procuraduría Fiscal del Distrito Federal*

74. *Coordinación General Jurídica*

Dependiendo de ésta las siguientes Direcciones Generales:

75. *Jurídica y de Estudios Legislativos*

76. *Registro Público de la Propiedad y del Comercio*

77. *Servicios Legales*

78. *Coordinación General del Transporte*

Dependiendo de ésta las siguientes entidades:

79. *Comisión de Vialidad y Transportes Urbanos (COVITUR)*

80. *Sistema de Transporte Colectivo (STC)*

81. *Servicio de Transportes Eléctricos (STE)*

82. *Servicios de Autotransportes Urbanos de Pasajeros R-100*

83. Coordinación General de Abasto y Distribución

Dependiendo de ésta las siguientes Subcoordinaciones:

84. Apoyo a la Comercialización Agropecuaria y Pesquera

85. Comercialización al Menudeo

86. Comercialización al Mayoreo

87. Planeación del Abasto

88. Almacenes de los Trabajadores

89. Fideicomiso Central de Abastos

90. Industrial de Abastos (IDA)

4. DETERMINACION DE LA MUESTRA.

Muestreo

Consiste en el procedimiento estadístico que se aplica para seleccionar una parte lo suficientemente representativa, del universo.

Para esta investigación se consideró adecuado utilizar la fórmula:

$$n = \frac{z^2 P Q}{E^2}$$

Donde:

n = Universo

Z^2 = Nivel de confiabilidad o confianza

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de fracaso

E^2 = Error muestral máximo

n = Tamaño de la muestra

Por lo tanto:

$$Z^2 = 90\% = 1.645$$

$$P = 95\% = .95$$

$$Q = 5\% = .05$$

$$E = 10\% = .10$$

Sustituyendo valores:

$$n = \frac{(1.645)^2 (.95) (.05)}{(.10)^2}$$

$$n = \frac{(2.706025) (0.047500)}{.01}$$

$$n = \frac{0.128536}{0.01} = 12.853600$$

Al aplicar la fórmula, obtuvimos una muestra igual a 12.853600 por lo que:

$$n = 13$$

Dentro del universo se hizo un muestreo al azar simple con reemplazo - para que todos los organismos tuvieran la misma probabilidad de ser se-
leccionados.

La forma en que se llevó a cabo el muestreo fue de la siguiente manera: Se enumeraron todos los elementos integrantes del universo (Departamen-
to del Distrito Federal), en tarjetas las que se depositaron en una caja.

Una vez depositadas las 90 tarjetas, se agitó la caja para que se mez-
claran y se sacó una por una, anotando en una hoja el número seleccio-
nado y el nombre del organismo; después se regresaba la tarjeta a la -
caja para cumplir de esta manera con la característica del muestreo al
azar simple con reemplazo donde todo elemento tiene la misma probabili-
dad de ser seleccionado, volviéndose a agitar la caja hasta completar -
nuestra muestra la cual fue de 13 organismos y que a continuación pre-
sentamos.

NOMBRE DEL ORGANISMO	NUMERO DE PERSONAS QUE INTEGRAN EL - ÁREA DE CONTROL DE GESTION	NUMERO DE CUESTIONARIOS APLICADOS
(54) <i>Oficialía Mayor</i>	6	6
(67) <i>Subsecretaría de Ingresos Locales</i>	2	2
(76) <i>Dirección General del Re- gistro Público de la Pro- piedad y del Comercio</i>	2	2
(80) <i>Sistema de Transporte Colectivo</i>	1	1
(81) <i>Servicio de Transportes Eléctricos del Departa- mento del Distrito Federal</i>	1	1
(82) <i>Autotransportes Urbanos de Pasajeros R-100</i>	3	2
(8) <i>Delegación Benito Juárez</i>	5	5
(9) <i>Delegación Coyoacán</i>	4	4
(15) <i>Delegación Magdalena Contreras</i>	2	2
(22) <i>Secretaría General de Planeación y Evaluación</i>	3	3
(33) <i>Servicios Metropolitanos, S.A.de C.V. (SERVIMET)</i>	2	2
(46) <i>Servicio Público de Boletaje Electrónico (BOLLTRONICO)</i>	2	2
(47) <i>Servicio Público de Localiza- ción Telefónica (LOCATEL)</i>	4	4
T O T A L	37	36

5. ELABORACION Y APLICACION DEL CUESTIONARIO.

Con la finalidad de obtener información para el buen desarrollo de esta investigación, estructuramos un cuestionario que se acompaña de una carta explicativa y de presentación. Este cuestionario contiene un total de 18 preguntas abiertas y cerradas, para que sea más confiable la información proporcionada por los funcionarios entrevistados.

Ambos documentos se presentan a continuación:

A QUIEN CORRESPONDA:

Como es de su conocimiento después de cursar una carrera profesional - en la Universidad Nacional Autónoma de México, ésta establece en sus - diferentes Facultades como requisito para la obtención del título co-- rrespondiente, elaborar un seminario de investigación previo al examen profesional.

Los abajo firmantes estamos realizando la etapa de investigación de - campo de este seminario que tiene por título "El Control de Gestión co mo instrumento de retroalimentación en el cumplimiento de los progra-- mas de trabajo del Departamento del Distrito Federal"; para lo que ela boramos un cuestionario aplicable a funcionarios de los diferentes or-- ganismos, en el área de Control de Gestión del Departamento del Distri to Federal, mismos que fueron seleccionados mediante muestreo al azar simple con reemplazo y por el cual, quedó seleccionada esta Dependencia.

Por lo tanto, mucho agradecemos su valiosa cooperación en la contesta-- ción al cuestionario, asegurándole que la información recabada será - utilizada únicamente para fines académicos.

A T E N T A M E N T E

Rigoberto Cisneros Felipe
José N. de la Cruz Castrejón
Silverio Galicia Palacios
María Eugenia Jiménez Arvide
Miguel Pascual Esteban

Carrera: Licenciatura en Administración

CUESTIONARIO

MARQUE CON UNA "X" EL CUADRO QUE CORRESPONDA A SU RESPUESTA

1. EDAD:

- 1.1 Hasta 30 años
1.2 De 31 a 40 años
1.3 De 41 años en adelante

2. SEXO:

- 2.1 Masculino
2.2 Femenino

3. GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS:

- 3.1 Secundaria
3.2 Bachillerato
3.3 Licenciatura
3.4 Postgrado
3.5 Otro ¿Cuál? _____

4. TIPO DE ORGANISMO O AREA EN LA QUE TRABAJA:

- 4.1 Area Coordinadora
4.2 Organo Desconcentrado
4.3 Unidad Administrativa
4.4 Entidad Paraestatal

4.5 Nombre: _____

5. CARGO QUE DESEMPEÑA DENTRO DEL AREA DE CONTROL DE GESTION:
- 5.1 Director de Control de Gestión
 - 5.2 Jefe de Control de Gestión
 - 5.3 Encargado de Control de Gestión
 - 5.4 Auxiliar de Control de Gestión
 - 5.5 Otro ¿Cuál? _____
6. ¿CUANDO CONSIDERA USTED QUE SE DEBE APLICAR LA TECNICA DE CONTROL DE GESTION?
- 6.1 Antes de iniciar sus programas y proyectos
 - 6.2 Cuando sus programas se están ejecutando
 - 6.3 En función de los resultados finales, logrados en sus programas
7. LOS INFORMES DE CONTROL DE GESTION SE REALIZAN:
- 7.1 Sobre la totalidad de los proyectos y programas de la Unidad
 - 7.2 Sólo de los proyectos y programas que presentan desviaciones
 - 7.3 Sobre los proyectos prioritarios
8. ¿QUE INSTRUMENTOS O HERRAMIENTAS TECNICAS OPERATIVAS EMPLEAN PARA EJERCER LAS TAREAS DE CONTROL DE GESTION?
- 8.1 Reportes periódicos (formatos impresos)
 - 8.2 Informes de carácter económico (no oficial)
 - 8.3 Supervisión directa de las labores
 - 8.4 Prácticas con funcionarios

9. DE ACUERDO A LA ESTRUCTURA DE ESTA UNIDAD, JERARQUICAMENTE ¿DE QUE FUNCIONARIO DEPENDE DE MANERA DIRECTA EL AREA DE CONTROL DE GESTION?

10. ¿CONSIDERA USTED QUE ES ADECUADO REPORTAR LOS RESULTADOS SOBRE CONTROL DE GESTION AL FUNCIONARIO DEL CUAL DEPENDE DE MANERA DIRECTA?

10.1 Sí

10.2 No

10.3 ¿Por qué? _____

11. DENTRO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTION QUE SE APLICA EN ESTA UNIDAD ¿SE CUENTA CON LOS SIGUIENTES ELEMENTOS DE APOYO?

11.1 Sí

Funcionario de Enlace

11.2 No

11.3 Sí

Comité Interno de Evaluación

11.4 No

11.5 Sí

Subcomités Internos de Evaluación

11.6 No

12. DENTRO DEL MANUAL DE ORGANIZACION DE ESTA UNIDAD ¿SE CONSIDERAN LAS FUNCIONES DE CONTROL DE GESTION?

12.1 Sí

12.2 No

12.3 ¿Por qué? _____

13. ¿DE QUE MANERA SE MUESTRAN LOS RESULTADOS SOBRE EL AVANCE Y CUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS?

13.1 Informe escrito

13.2 Gráficas

13.5 De manera verbal

14. ¿DENTRO DEL AREA DE CONTROL DE GESTION EXISTE UN CONTROL SOBRE LOS INFORMES DE AVANCE Y CUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE ESTA UNIDAD?

14.1 Sí

14.2 No

15. ¿CONSIDERA USTED QUE ESTA TECNICA SIRVE COMO INSTRUMENTO DE RETROALIMENTACION PARA LA MEJOR TOMA DE DECISIONES DEL TITULAR DE ESTA UNIDAD EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE TRABAJO?

15.1 Sí

15.2 No

15.3 ¿Por qué? _____

16. ¿CONSIDERA USTED QUE LA TECNICA DE CONTROL DE GESTION HA TENIDO RELEVANCIA DENTRO DE ESTA UNIDAD?

16.1 Sí

16.2 No

16.3 ¿Por qué? _____

17. ¿QUE BENEFICIOS CONCRETOS SE HAN OBTENIDO INTERNAMENTE CON LA APLICACION DE ESTA TECNICA?

18. ¿CONSIDERA USTED QUE ESTA TECNICA AYUDA A QUE SE CUMPLAN DE MANERA OPTIMA LOS OBJETIVOS Y METAS DE LOS PROGRAMAS DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL?

18.1 Sí

18.2 No

18.3 ¿Por qué? _____

6. TABULACION DE LOS DATOS.

La tabulación es una parte del proceso técnico del análisis estadístico de los datos. La operación esencial en la tabulación es el recuento para determinar el número de casos que encajan en las distintas categorías.

La forma más sencilla de representar los descubrimientos de la investigación es la distribución de frecuencias o tabulación. Todo lo que se entiende por dichos términos es la presentación en una columna de las distintas cualidades de un atributo o, de los distintos valores de una variable, junto con asientos anotados en otra columna, que indican la frecuencia con que se presentan cada una de las clases.

La tabulación realizada es de tipo manual, auxiliándose de unos cuadros resúmenes que son los que contienen un cálculo para obtener información útil en el análisis. Estos cuadros constan de tres columnas - que son:

- Concepto. En ésta se presentan las diferentes alternativas de selección para el entrevistado.
- Índice de Repetición (I.R.). Son las veces que se repite cada concepto. Los datos obtenidos en la tabulación serán codificados para obtener información, esto se logra a través del cálculo que es el manejo aritmético de los datos.
- Porcentaje de índice de repetición (% I.R.). Se calcula dividiendo el índice de repetición entre el total.

NUMERO DE QUESTIONARIO	11					12					13			14		15				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	1	2	1	2	3
1	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
2	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
3	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
4	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
5	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
6	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
7	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
8	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
9	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
10	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
11	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
12	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
13	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
14	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
15	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
16	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
17	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
18	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
19	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
20	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
21	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
22	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
23	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
24	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
25	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
26	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
27	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
28	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
29	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
30	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
31	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
32	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
33	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
34	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
35	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
36	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•

12

1. LAS FUNCIONES ESTAN INTIMAMENTE RELACIONADAS CON TODAS LAS ACTIVIDADES DEL ORGANISMO

2. ES NECESARIO NORMAR LAS ACTIVIDADES INHERENTES A ESTA FUNCION PARA OBTENER EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES INHERENTES A ESTA FUNCION

3. SE REDUCE LA IMPORTANCIA DE DICHAS FUNCIONES, SE PODRIA CONSIDERAR COMO OBLIGATORIAS

4. NO CONTESTO

5. PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACION

6. NO CONTESTO

7. SE CONSIDERA UN AREA DE APOYO DEL COMISARIO Y SUS FUNCIONES ESTAN INTEGRADAS EN LAS DE ESTE

8. ES UNA AREA QUE COLABORA ESTRECHAMENTE EN LA ELABORACION DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL

9. TOMA PARTE DE LA ORGANIZACION DE ESTA DIR. GEN. A NIVEL STAFF

10. ESTAN CONSIDERADAS DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE EVALUACION

11. NO CONTESTO

12. UN INSTRUMENTO DE GRAN IMPORTANCIA PARA LA OPTIMA CONSERVACION DE LOS OBJETIVOS DEL ORGANISMO

13. POR SER ESTA LA AREA LA ENCARGADA DE LLEVAR A CABO ESTA ACTIVIDAD

14. NO CONTESTO

15. ES CONVENIENTE QUE TODAS LAS AREAS COMIENCEN LA FUNCION DE CONTROL DE GESTION ESTA CONSIDERADO DENTRO DE LOS APARTADOS DEL SISTEMA NACIONAL DE PLANEACION

16. NO CONTESTO

17. POR LA IMPORTANCIA DENTRO DEL D. D. F

18. NO CONTESTO

19. SIRVE DE ENLACE ENTRE LA ORGANIZACION

20. NO CONTESTO

21. POR LA IMPORTANCIA QUE TIENE LA INFORMACION

22. AREA COORDINADORA DE LA EVALUACION DE LOS PROGRAMAS DE TRABAJO A DESARROLLAR

23. POR ESTAR CONSIDERADO EN LAS OFICINAS CENTRALES DEL D. D. F

24. TIENE CARACTERISTICAS DE AREA DE STAFF

25. POR ESTAR CONTEMPLADA COMO UNA UNIDAD STAFF

26. ES UNA AREA STAFF DE APOYO A LAS FUNCIONES Y OBLIGACIONES DE LA SECRETARIA

27. FORMA PARTE DE LA ESTRUCTURA ORGANICA

28. SON PARTE DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE ESTA EMPRESA

29. NO CONTESTO

30. PORQUE DE ESTA DEPENDE EL CORRECTO CUMPLIMIENTO DE LAS METAS

31. ES PARTE DE LOS TRAMOS DE CONTROL DEL ORGANISMO

32. POR MEDIO DE ELLA LA INSTITUCION DA UNA IMAGEN AL D. D. F

33. ES UNA AREA IMPORTANTE YA QUE ES LA QUE REFLEJA LA IMAGEN DEL ORGANISMO

34. ELLA QUE REFLEJA LA IMAGEN DE LA INSTITUCION ES IMPORTANTE

15

1. LOS REPORTES PERIODICOS PERMITEN OBTENER LA INFORMACION SOBRE LAS DEVIACIONES Y/O TENDENCIAS

2. POR LA INFORMACION OPORTUNA QUE GENERA

3. PERMITE EL ANALISIS DE LAS CAUSAS DE LAS DEVIACIONES Y/O TENDENCIAS PARA OBTENER LOS ELEMENTOS DE JUICIO CERTEROS PARA LA TOMA DE DECISIONES

4. NO CONTESTO

5. NO CONTESTO

6. NO CONTESTO

7. AL MANEJAR Y REPORTAR SOBRE LAS DEVIACIONES Y/O TENDENCIAS SE TOMAN EN CUENTA LAS CAUSAS Y LA NORMATIVIDAD DE LA ADMINISTRACION PARA DETERMINAR LAS ACCIONES

8. SE OBTIENEN ELEMENTOS REALES DE COMPORTAMIENTO DE UNA ORGANIZACION

9. PROPORCIONA INFORMACION VALIOSA QUE PERMITE EVALUAR DIFERENTES ALTERNATIVAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

10. NO CONTESTO

11. EL TITULO TIENE ELEMENTOS DE APOYO PARA UNA OPTIMA TOMA DE DECISIONES EN TODOS LOS PROGRAMAS QUE SE REALIZAN

12. SE MUESTRA EL AVANCE Y DEVIACIONES DE CADA UNA DE LAS AREAS QUE LO CONFORMAN

13. PARA QUE SEAN PROBLEMAS SIMILARES Y SE APROVECHEN LAS EXPERIENCIAS

14. AL DETECTAR DEVIACIONES SE PUEDEN OBTENER ACCIONES PARA SU ELIMINACION

15. EN LOS INFORMES SE MUESTRA LOS ACERTOS Y DEVIACIONES

16. PROPORCIONA ELEMENTOS DE JUICIO CERTEROS PARA LAS ACTIVIDADES PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS DIVERSOS DE BASE PARA LA TOMA DE DECISIONES

17. PARA LA TOMA DE DECISIONES

18. COMPARA SU PRESUPUESTO APROBADO CON LAS METAS A REALIZAR

19. POR EL AVANCE DE LAS OBRAS Y PROYECTOS EN SU AREA

20. PERMITE VER EL AVANCE Y EFECTOS EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS

21. PARA LLEVAR A CABO EL SEGUIMIENTO DE LAS DEVIACIONES TENDIDAS POR EL TITULO, LLEVAR UN REGISTRO DE LAS DEVIACIONES, DETERMINAR LAS CAUSAS Y EFECTOS DE LAS DEVIACIONES Y/O TENDENCIAS PARA OBTENER LOS ELEMENTOS DE JUICIO CERTEROS PARA LA TOMA DE DECISIONES

22. SE OBTIENEN ELEMENTOS REALES DE COMPORTAMIENTO DE UNA ORGANIZACION

23. COMPARA SU PRESUPUESTO APROBADO CON LAS METAS A REALIZAR

24. PERMITE VER EL AVANCE Y EFECTOS EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS

25. PARA LLEVAR A CABO EL SEGUIMIENTO DE LAS DEVIACIONES TENDIDAS POR EL TITULO, LLEVAR UN REGISTRO DE LAS DEVIACIONES, DETERMINAR LAS CAUSAS Y EFECTOS DE LAS DEVIACIONES Y/O TENDENCIAS PARA OBTENER LOS ELEMENTOS DE JUICIO CERTEROS PARA LA TOMA DE DECISIONES

26. SE OBTIENEN ELEMENTOS REALES DE COMPORTAMIENTO DE UNA ORGANIZACION

27. COMPARA SU PRESUPUESTO APROBADO CON LAS METAS A REALIZAR

28. PERMITE VER EL AVANCE Y EFECTOS EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS

29. PARA LLEVAR A CABO EL SEGUIMIENTO DE LAS DEVIACIONES TENDIDAS POR EL TITULO, LLEVAR UN REGISTRO DE LAS DEVIACIONES, DETERMINAR LAS CAUSAS Y EFECTOS DE LAS DEVIACIONES Y/O TENDENCIAS PARA OBTENER LOS ELEMENTOS DE JUICIO CERTEROS PARA LA TOMA DE DECISIONES

30. SE OBTIENEN ELEMENTOS REALES DE COMPORTAMIENTO DE UNA ORGANIZACION

31. COMPARA SU PRESUPUESTO APROBADO CON LAS METAS A REALIZAR

32. PERMITE VER EL AVANCE Y EFECTOS EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS

33. PARA LLEVAR A CABO EL SEGUIMIENTO DE LAS DEVIACIONES TENDIDAS POR EL TITULO, LLEVAR UN REGISTRO DE LAS DEVIACIONES, DETERMINAR LAS CAUSAS Y EFECTOS DE LAS DEVIACIONES Y/O TENDENCIAS PARA OBTENER LOS ELEMENTOS DE JUICIO CERTEROS PARA LA TOMA DE DECISIONES

34. SE OBTIENEN ELEMENTOS REALES DE COMPORTAMIENTO DE UNA ORGANIZACION

35. COMPARA SU PRESUPUESTO APROBADO CON LAS METAS A REALIZAR

36. PERMITE VER EL AVANCE Y EFECTOS EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS

NUMERO DE CUESTIONARIO	16			17	18		
	1	2	3		1	2	3
1	●	●	●	●	●	●	●
2	●	●	●	●	●	●	●
3	●	●	●	●	●	●	●
4	●	●	●	●	●	●	●
5	●	●	●	●	●	●	●
6	●	●	●	●	●	●	●
7	●	●	●	●	●	●	●
8	●	●	●	●	●	●	●
9	●	●	●	●	●	●	●
10	●	●	●	●	●	●	●
11	●	●	●	●	●	●	●
12	●	●	●	●	●	●	●
13	●	●	●	●	●	●	●
14	●	●	●	●	●	●	●
15	●	●	●	●	●	●	●
16	●	●	●	●	●	●	●
17	●	●	●	●	●	●	●
18	●	●	●	●	●	●	●
19	●	●	●	●	●	●	●
20	●	●	●	●	●	●	●
21	●	●	●	●	●	●	●
22	●	●	●	●	●	●	●
23	●	●	●	●	●	●	●
24	●	●	●	●	●	●	●
25	●	●	●	●	●	●	●
26	●	●	●	●	●	●	●
27	●	●	●	●	●	●	●
28	●	●	●	●	●	●	●
29	●	●	●	●	●	●	●
30	●	●	●	●	●	●	●
31	●	●	●	●	●	●	●
32	●	●	●	●	●	●	●
33	●	●	●	●	●	●	●
34	●	●	●	●	●	●	●
35	●	●	●	●	●	●	●
36	●	●	●	●	●	●	●

LAS BARRIDAS DE LA TÉCNICA SON IMPORTANTES POR ESA RAZÓN DE HABER SIDO VINCULADAS EN LOS PLANES DE TRABAJO EN TODAS LAS DEPENDENCIAS.
 HA PERMITIDO DETECTAR DESVIACIONES Y FALLOS EN LA PROGRAMACIÓN.
 PERMITE CONOCER LAS CAUSAS DE LAS DESVIACIONES Y PREVENIR OPCI-
 CIONES, TAMBIÉN POR LA INFORMACIÓN QUE SE GENERA.
 EN SU MOMENTO HA PERMITIDO MODULAR Y REORIENTAR ACCIONES, PARA
 ADECUARLAS A LAS NECESIDADES DE LA ENTIDAD.
 NO CONTESTO
 NO CONTESTO
 NO CONTESTO
 SE HAN ESTABLECIDO VÍNCULOS MAS ESTRECHOS DE CONTROL ENTRE EL
 SUPERVISOR Y LAS ÁREAS SUBORDINADAS.
 LA INFORMACIÓN QUE SE OBTIENE SIRVE PARA HACER HOMOGÉNEO EL
 CRITERIO PARA LOS DIFERENTES INSTITUCIONALES.
 SE LOGRA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CONTROL Y SUPERVISIÓN INTERNA
 DE LA DIRECCIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES MAS EFICIENTE.
 SE HA SEGUIDO EL CRITERIO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN.
 NO CONTESTO
 LOS PROGRAMAS SE DISTRIBUYEN EN FORMA HOMOGÉNEA ENTRE SI, DE
 ESTA MANERA SE EVITA LA DUBIDACIÓN DE AUTORIDADES.
 ES UNA HERRAMIENTA EN LA TOMA DE DECISIONES NO SOLO DEL DIRECTOR
 GENERAL SINO DE CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS EN SU ÁREA.
 EXISTE UN ORDEN ADMINISTRATIVO QUE PERMITE LLEVAR UN MONITOR DE LOS PROBLEMAS
 QUE LE HA APORTADO EN EL MANEJO DE INFORMACIÓN QUE SIRVE DE BASE PARA
 FUTUROS REPORTES ENVIADOS AL D.D.P.
 PERMITE CONOCER EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS Y LAS CAUSAS DE
 DESVIACIONES PARA REVALUACIÓN.
 PERMITE CONOCER EL ESTADO REAL DE PROGRAMAS OPERATIVOS.
 PERMITE PRESENTAR INFORMACIÓN PARA UNA ADECUADA TOMA DE DECISIONES.
 POR EL CONTROL
 COORDINA TODOS LOS PROGRAMAS ESTABLECIDOS EN ESTA DEPENDENCIA.
 NO CONTESTO
 COORDINA TANTO EL PRESUPUESTO ASIGNADO POR PROGRAMA COMO ACCIÓN
 RES FÍSICAS DE LOS PROGRAMAS.
 NO CONTESTO
 SE HA PODIDO CONOCER EL DESARROLLO DE CADA PROGRAMA Y SI
 HA REALIZADO SU OBJETIVO.
 A PARTIR DE PRODUCTOS GENERADOS SE TOMAN DECISIONES.
 PERMITE CONOCER EL GRADO DE AVANCE EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS.
 PERMITE UN ADECUADO CONTROL DE LA ACTIVIDAD DENTRO DE LA ENTIDAD.
 ES UNA HERRAMIENTA ÚTIL PARA TODO EL NIVEL DIRECTIVO.
 HA SERVIDO COMO UNA HERRAMIENTA DE PLANEACIÓN Y CONTROL EN LA
 EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS.
 SE SUPERVISA EL CORRECTO CUMPLIMIENTO DE LAS METAS.
 SE HAN CORREGIDO LAS DESVIACIONES Y ALCANZADO LAS METAS.
 PORQUE SU INFORMACIÓN ES BASE PARA TOMAR DECISIONES.
 ES UNA BASE PARA LA TOMA DE DECISIONES.
 ES UNA BASE PARA LA TOMA DE DECISIONES.
 ES UNA BASE PARA LA TOMA DE DECISIONES.

EN ESTE TIPO DE INFORMACIÓN, LOS PROBLEMAS SE PUEDEN REVALUAR EN SU
 MOMENTO Y SE PUEDEN TOMAR LAS DECISIONES CORRECTAS EN SU MOMENTO.
 EL CONOCIMIENTO AMPLIO DE LOS RESULTADOS PERMITE MAS LAS TENDENCIAS DE
 TENDENCIAS QUE APORTAN UN BUEN MONITOR DE LOS OBJETIVOS Y METAS.
 POR LA OBTENCIÓN DE OBJETIVOS Y METAS PROGRAMADAS.
 HAY UN BUEN CONTROL EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS.
 SUPERVISIÓN EFICAZ SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS.
 POR EL ALCANCE DE LOS PROGRAMAS Y METAS EN UN PORCENTAJE ADECUADO.
 EL CONTROL DE LOS PROYECTOS EN LAS ÁREAS DE EVALUACIÓN Y PRE-
 SENTACIÓN DE ALTERNATIVAS MAS VÁLIDAS DE LOS PROGRAMAS.
 QUE SE HA OBTENIDO UN ALTO PORCENTAJE EN LA CALIDAD DE LAS
 METAS DE LOS PROGRAMAS OPERATIVOS.
 CONTROL DE LAS DESVIACIONES AL PROGRAMA DE TRABAJO, DEVE-
 TAR ÁREAS PROBLEMÁTICAS.
 NO CONTESTO
 NO CONTESTO
 SE HA PODIDO CONOCER EL ESTADO REAL DE LOS PROGRAMAS OPERATIVOS.
 EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS PROGRAMADAS Y LA RESOLUCIÓN
 DE LAS DESVIACIONES EN SU CASO, AREA A AREA.
 RESULTADOS RELACIONADOS A LAS METAS, SUPERVISOR O PERSONAS QUE
 SE HA OBTENIDO EL EFECTIVO PROGRAMA DE ACTIVIDADES.
 SE HAN CORREGIDO LAS DESVIACIONES Y ALCANZADO LAS METAS.
 OPTIMIZAR LOS RECURSOS DISPONIBLES.
 NO CONTESTO
 PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN CONSTANTES DE LAS ACTIVIDADES.
 CONTROL EN CADA EFECTO, PERMITE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.
 NO CONTESTO
 HAY ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN A LAS DESVIACIONES.
 HAY UN BUEN CONTROL EN EL PRESUPUESTO ASIGNADO A CADA AREA.
 EL CONOCIMIENTO DEL AVANCE REAL FÍSICO FINANCIERO.
 NINGUNO
 PERMITE VER CERCA DE LA REALIDAD LAS ACTIVIDADES A
 DESARROLLAR.
 SE HAN EVITADO DESVIACIONES EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS
 METAS DE LOS PROGRAMAS OPERATIVOS.
 EN EL CASO CUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DEL DIRECTOR.
 LA APLICACIÓN OPORTUNA DE SOLUCIONES.
 COORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN DIARIA A LA EJECUCIÓN DE FISI-
 CAS Y ACTIVACIÓN DE FISC.
 UN BUEN CONTROL EN LOS PROGRAMAS DE TRABAJO.
 CUMPLIMIENTO DE LAS METAS Y PROCURAR LA BUENA MARCA DEL ORGANISMO.
 CUMPLIMIENTO DE METAS Y MEJORAMIENTO DE MARCHA.
 CORREGIR RUMBOS DE LA OPERACION.
 CORREGIR DESVIACIONES NEGATIVAS.
 CORREGIR DESVIACIONES NEGATIVAS.
 CORREGIR DESVIACIONES NEGATIVAS.

POR LOS REPORTES QUE APOYAN LAS AUTOEVALUACIONES.
 SE AYUDA POR LO QUE ES EL ÚNICO FACTOR DETERMINANTE.
 ES LA ÚNICA HERRAMIENTA OPERATIVA QUE NO ES PASIVAMENTE
 PASIVAMENTE LA ÚNICA HERRAMIENTA OPERATIVA QUE NO ES PASIVAMENTE
 PROMUEVE Y APOYA EL BUEN APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS DISPONIBLES.
 NO CONTESTO
 NO CONTESTO
 NO CONTESTO
 SE SUPERVISA LA ACCIÓN DE ALCANZAR RESULTADOS MEJORES.
 SE REALIZAN LAS REVALUACIONES DE CADA AREA PARA LLEVAR A CABO
 EL OBJETIVO DEL PROGRAMA OPERATIVO.
 LA APLICACIÓN DE CUALQUIER TÉCNICA DE ORGANIZACIÓN ESTÁ SIEMPRE
 PERMITIENDO EL BUEN APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS DISPONIBLES.
 PERMITE REORIENTAR LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO Y CONTROL.
 PERMITE REORIENTAR Y ANALIZAR QUE SE GENERAN INFORMACIÓN PARA LA
 TOMA DE DECISIONES.
 LOS RESULTADOS DE LOS PROGRAMAS OPERATIVOS SE OBTIENEN TANTO ORIENTADOS A APO-
 YAR LA INFORMACIÓN EN LOS PROGRAMAS DE TRABAJO.
 PORQUE ES LO QUE PERMITE ALCANZAR ESTA TÉCNICA.
 EXISTE SUPERVISIÓN INTERNA, SUPERVISIÓN ORGANIZADA, O SEA UN ORDEN DE
 HIERARQUÍA.
 DE LA MISMA FORMA QUE AYUDA A ESTA UNIDAD DE PRESENTA EN EL D.D.P.
 CUMPLIR AL CUMPLIMIENTO EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS METAS PREVISTAS.
 PERMITE CONOCER CON EFECTIVIDAD EN DONDE EXISTEN DESVIACIONES ASI
 COMO LAS CAUSAS.
 ES UN SISTEMA PERFECTAMENTE COORDINADO EN UN MARCO TEÓRICO-
 PRÁCTICO.
 NO CONTESTO
 NO INTERFIERE EN LA REALIZACIÓN DIRECTA DE LOS PROGRAMAS.
 POR EL AVANCE DE OBRAS REALIZADAS.
 PERMITE CONOCER LAS CAUSAS EFECTIVAS Y MEDIDAS CORRECTIVAS DE LAS
 DESVIACIONES EN LOS PROGRAMAS DE TRABAJO.
 ES UNA HERRAMIENTA DE CONTROL Y MONITORING PARA CADA AREA
 SUBORDINADA.
 PERMITE REORIENTAR LAS METAS DE LOS PROGRAMAS OPERATIVOS.
 SE HA EVITADO LAS DESVIACIONES EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS
 METAS DE LOS PROGRAMAS OPERATIVOS.
 EVITAR DESVIACIONES EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS.
 SE EJECUTE UN Estricto CONTROL SOBRE LOS RESULTADOS.
 SE OBTIENE EL GRADO DE AVANCE Y CAUSA DE RETRASO DE LOS
 PROGRAMAS.
 SE HA EVITADO LAS DESVIACIONES EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS
 METAS DE LOS PROGRAMAS OPERATIVOS.
 SE ESTÁ VIGILANDO CONSTANTEMENTE EL ADECUADO CUMPLIMIENTO DE
 LOS PROGRAMAS Y METAS.
 PERMITE CONOCER EL ESTADO REAL DE LOS PROGRAMAS OPERATIVOS.
 ES UNA HERRAMIENTA DE MONITORING DE RESULTADOS.
 ES LA QUE HACE LOS RESULTADOS QUE SE OBTIENEN.
 ES LA QUE HACE LOS RESULTADOS QUE SE OBTIENEN.
 ES LA QUE HACE LOS RESULTADOS QUE SE OBTIENEN.

7. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS.

CUADRO RESUMEN DE INFORMACION

PREGUNTA 1. EDAD.

OBJETIVO: Determinar el promedio de edad de los funcionarios entrevistados.

CONCEPTO	I.R.	% I.R.
Hasta 30 años	16	44.44
De 31 a 40 años	16	44.44
De 41 años en adelante	4	11.11
TOTAL	36	99.99

CUADRO RESUMEN DE INFORMACION

PREGUNTA 2. SEXO.

OBJETIVO: Determinar el sexo de los entrevistados.

CONCEPTO	I.R.	% I.R.
Masculino	25	69.44
Femenino	11	30.55
TOTAL	36	99.99

CUADRO RESUMEN DE INFORMACION

PREGUNTA 3. GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS.

OBJETIVO: Determinar el grado máximo de estudios de los entrevistados.

CONCEPTO	I.R.	% I.R.
Secundaria	1	2.77
Bachillerato	2	5.55
Licenciatura	26	72.22
Postgrado	7	19.44
Otro ¿Cuál?	-	-
TOTAL	36	99.98

CUADRO RESUMEN DE INFORMACION

PREGUNTA 4. TIPO DE ORGANISMO O AREA EN LA QUE TRABAJA.

OBJETIVO: Determinar el tipo de organismo donde se aplicó el cuestionario.

CONCEPTO	I.R.	% I.R.
Area Coordinadora	16	44.44
Organo Desconcentrado	16	44.44
Unidad Administrativa	3	8.33
Entidad Paraestatal	5	13.88
TOTAL	40	111.09

El índice de repetición se eleva a 40 debido a que cuatro entrevistados duplicaron su respuesta.

CUADRO RESUMEN DE INFORMACION

PREGUNTA 4.5. NOMBRE.

OBJETIVO: Conocer el nombre del organismo donde se aplicó el cuestionario.

CONCEPTO	I. R.	% I. R.
Oficialía Mayor	6	16.66
Subtesorería de Ingresos Locales	2	5.55
Dirección General del Registro Público de la Propiedad y del Comercio	2	5.55
Sistema de Transporte Colectivo	1	2.77
Servicio de Transportes Eléctricos	1	2.77
Autotransportes Urbanos de Pasajeros R-100	2	5.55
Delegación Benito Juárez	5	13.88
Delegación Coyoacán	4	11.11
Delegación Magdalena Contreras	2	5.55
Secretaría General de Planeación y Evaluación	3	8.33
Servicios Metropolitanos, S.A. de C.V. (SERVIMET)	2	5.55
Servicio Público de Boletaje Electrónico (BOLETRONICO)	2	5.55
Servicio Público de Localización Telefónica (LOCATEL)	4	11.11
TOTAL	36	99.93

CUADRO RESUMEN DE INFORMACION

PREGUNTA 5. CARGO QUE DESEMPEÑA DENTRO DEL AREA DE CONTROL DE GESTION.

OBJETIVO: Determinar el puesto que desempeña el entrevistado dentro del área de Control de Gestión.

CONCEPTO	I.R.	% I.R.
Director de Control de Gestión	3	8.33
Jefe de Control de Gestión	6	16.66
Encargado de Control de Gestión	5	13.88
Auxiliar de Control de Gestión	10	27.77
Asesor	4	11.11
Gerente de Programación Presupuestal	1	2.77
Jefe de Presupuesto	2	5.55
Jefe del Departamento de Evaluación Programática	1	2.77
Coordinador	1	2.77
Auxiliar Administrativo	1	2.77
Analista	1	2.77
Auxiliar de Analista	1	2.77
TOTAL	36	99.92

CUADRO RESUMEN DE INFORMACION

PREGUNTA 6. ¿CUANDO CONSIDERA USTED QUE SE APLIQUE LA TECNICA DE CONTROL DE GESTION?

OBJETIVO: *Determinar en qué etapa se aplica la técnica de Control de Gestión.*

CONCEPTO	I.R.	% I.R.
<i>Antes de iniciar sus programas y proyectos</i>	25	69.44
<i>Cuando sus programas se están ejecutando</i>	29	80.55
<i>En función de los resultados finales, logrados en sus programas</i>	18	50.00
TOTAL	72	199.99

Debido a que no se restringió su posible respuesta a un sólo concepto, en algunos cuestionarios los entrevistados marcaron los tres cuadros, por lo que las posibles respuestas en este caso se duplicaron.

CUADRO RESUMEN DE INFORMACION

PREGUNTA 7. LOS INFORMES DE CONTROL DE GESTION SE REALIZAN:

OBJETIVO: *Determinar la magnitud de los informes de Control de Gestión.*

CONCEPTO	I.R.	% I.R.
<i>Sobre la totalidad de los proyectos y programas del organismo</i>	34	94.44
<i>Sólo de los proyectos y programas que presentan desviaciones</i>	-	-
<i>Sobre los proyectos prioritarios</i>	5	13.88

TOTAL	39	108.32
-------	----	--------

Debido a que no se restringió su posible respuesta a un sólo concepto en algunos casos los entrevistados marcaron más de una opción.

CUADRO RESUMEN DE INFORMACION

PREGUNTA 8. ¿QUE INSTRUMENTOS O HERRAMIENTAS TECNICAS OPERATIVAS EMPLEAN PARA EJERCER LAS TAREAS DE CONTROL DE GESTION?

OBJETIVO: Determinar qué instrumentos se utilizan en la aplicación de la técnica de Control de Gestión.

CONCEPTO	I.R.	% I.R.
Reportes periódicos (formatos impresos)	35	97.22
Informes de carácter económico (no oficial)	9	25.00
Supervisión directa de las labores	14	38.88
Pláticas con funcionarios	19	52.77
TOTAL	77	213.87

Debido a que no se restringió su posible respuesta a un sólo concepto, en algunos casos los entrevistados marcaron más de una opción.

CUADRO RESUMEN DE INFORMACION

PREGUNTA 9. DE ACUERDO A LA ESTRUCTURA DE ESTE ORGANISMO, JERARQUICAMENTE ¿DE QUE FUNCIONARIO DEPENDE DE MANERA DIRECTA EL AREA DE CONTROL DE GESTION?

OBJETIVO: Determinar de qué funcionario depende directamente el área de Control de Gestión.

CONCEPTO	I. R.	% I. R.
Coordinador de Asesores	5	13.88
Tesorero	1	2.77
Subtesorero de Ingresos Locales	1	2.77
Coordinador	1	2.77
Director General	11	30.55
Subdirector de Planeación y Evaluación	1	2.77
Director de Finanzas	1	2.77
Delegado	1	2.77
Subdelegado	9	25.00
Secretario General	3	8.33
No contestó	2	5.55
TOTAL	36	99.93

CUADRO RESUMEN DE INFORMACION

PREGUNTA 10. ¿CONSIDERA USTED QUE ES ADECUADO REPORTAR LOS RESULTADOS SOBRE CONTROL DE GESTION AL FUNCIONARIO DEL CUAL DEPENDE DE MANERA DIRECTA?

OBJETIVO: Conocer dentro de la estructura organizacional a quién reportan los resultados del Control de Gestión.

CONCEPTO	I.R.	% I.R.
Si	36	100.00
No	0	0.00
TOTAL	36	100.00

CONCEPTO	I.R.	% I.R.
¿Por qué?		
Le permite tener conocimiento y control de los programas bajo su responsabilidad	9	25.00
Facilita la mejor toma de decisiones	18	50.00
Responsable directo de mayor jerarquía - en el organismo	6	16.66
No contestó	3	8.33
TOTAL	36	99.99

CUADRO RESUMEN DE INFORMACION

PREGUNTA 11. DENTRO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTION QUE SE APLICA EN ESTE ORGANISMO ¿SE CUENTA CON LOS SIGUIENTES ELEMENTOS DE APOYO?

OBJETIVO: Conocer los elementos de apoyo (Funcionarios de Enlace, Comité y Subcomité Internos de Evaluación), con que cuentan los organismos para la aplicación del Sistema de Control de Gestión.

CONCEPTO	I.R.	% I.R.
Si (Funcionario de Enlace)	33	91.66
No (")	3	8.33
TOTAL	36	99.99

CONCEPTO	I.R.	% I.R.
Si (Comité Interno de Evaluación)	7	19.44
No (")	29	80.55
TOTAL	36	99.99

CONCEPTO	I.R.	% I.R.
Si (Subcomité Interno de Evaluación)	4	11.11
No (")	32	88.88
TOTAL	36	99.99

CUADRO RESUMEN DE INFORMACION

PREGUNTA 12. DENTRO DEL MANUAL DE ORGANIZACION DE ESTE ORGANISMO
¿SE CONSIDERAN LAS FUNCIONES DE CONTROL DE GESTION?

OBJETIVO: Conocer si la técnica de Control de Gestión, está -
considerada en el Manual de Organización de los orga
nismos que integran este sector.

CONCEPTO	I. R.	% I. R.
Si	32	88.88
No	2	5.55
No hubo respuesta	2	5.55
TOTAL	36	99.98

CONCEPTO	I. R.	% I. R.
<i>¿Por qué?</i>		
Para normar actividades y funciones de esta área	10	27.77
Por ser parte de la estructura orga nizacional	18	50.00
No contestó	8	22.22
TOTAL	36	99.99

CUADRO RESUMEN DE INFORMACION

PREGUNTA 13. ¿DE QUE MANERA SE MUESTRAN LOS RESULTADOS SOBRE EL AVANCE Y CUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS?

OBJETIVO: Determinar la presentación de los resultados, sobre el avance y cumplimiento de los programas.

CONCEPTO	I.R.	% I.R.
Informe escrito	36	100.00
Gráficas	20	55.55
De manera verbal	4	11.11
TOTAL	60	166.66

No se restringió la respuesta del entrevistado a una sólo opción, por lo que en algunos casos se marcaron dos respuestas a la vez.

CUADRO RESUMEN DE INFORMACION

PREGUNTA 14. ¿DENTRO DEL AREA DE CONTROL DE GESTION EXISTE UN CONTROL SOBRE LOS INFORMES DE AVANCES Y CUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE ESTE ORGANISMO?

OBJETIVO: Conocer si existe un control sobre los informes de avance y cumplimiento de los programas de trabajo.

CONCEPTO	I.R.	% I.R.
Si	36	100.00
No	-	0.00

TOTAL	36	100.00
-------	----	--------

CUADRO RESUMEN DE INFORMACION

PREGUNTA 15. *¿CONSIDERA USTED QUE ESTA TECNICA SIRVE COMO INSTRUMENTO DE RETROALIMENTACION PARA LA MEJOR TOMA DE DECISIONES DEL TITULAR DE ESTE ORGANISMO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE TRABAJO?*

OBJETIVO: *Conocer si la técnica de Control de Gestión sirve - de retroalimentación para la toma de decisiones del titular de este Organismo.*

CONCEPTO	I.R.	% I.R.
Si	36	100.00
No.	0	0.00
TOTAL	36	100.00

CONCEPTO	I.R.	% I.R.
<i>¿Por qué?</i>		
<i>Es un proceso que permite conocer los avances y desviaciones en la ejecución de los programas a través de reportes periódicos</i>	16	44.44
<i>Las funciones de retroalimentación poseen las características de reorientar las actividades para el logro de los objetivos y de base para la toma de decisiones</i>	16	44.44
No contestó	4	11.11
TOTAL	36	99.99

CUADRO RESUMEN DE INFORMACION

PREGUNTA 16.

¿CONSIDERA USTED QUE LA TECNICA DE CONTROL DE GESTION HA TENIDO RELEVANCIA DENTRO DE ESTE ORGANISMO?

OBJETIVO:

Conocer la relevancia que ha tenido la aplicación de la técnica de Control de Gestión dentro del Departamento del Distrito Federal.

CONCEPTO	I. R.	% I. R.
Si	34	94.44
No	2	5.55
TOTAL	36	99.99

CONCEPTO	I. R.	% I. R.
<i>¿Por qué?</i>		
<i>Es una herramienta de control de los programas para la mejor toma de decisiones</i>	22	61.11
<i>Permite detectar fallas y corregir - desviaciones</i>	5	13.88
<i>Por los resultados positivos que genera la técnica</i>	3	8.33
<i>No ha tenido relevancia</i>	1	2.77
<i>No contestó</i>	5	13.88
TOTAL	36	99.97

CUADRO RESUMEN DE INFORMACION

PREGUNTA 17

¿QUE BENEFICIOS CONCRETOS SE HAN OBTENIDO INTERNA
 MENTE CON LA APLICACION DE ESTA TECNICA?

OBJETIVO:

Determinar los beneficios obtenidos con la aplica
 ción de esta técnica en el Departamento del Dis--
 trito Federal.

CONCEPTO	I.R.	% I.R.
Supervisión y control eficaz sobre el cumplimiento de los programas	8	22.22
Detectar desviaciones y tomar medidas correctivas oportunamente para el logro de objetivos y metas programadas	22	61.11
No se han logrado beneficios	1	2.77
No contestó	5	13.88
TOTAL	36	99.98

CUADRO RESUMEN DE INFORMACION

PREGUNTA 18. *¿CONSIDERA USTED QUE ESTA TECNICA AYUDA A QUE SE CUMPLAN DE MANERA OPTIMA LOS OBJETIVOS Y METAS DE LOS PROGRAMAS DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL?*

OBJETIVO: *Conocer si la técnica ayuda en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en los programas de trabajo del Departamento del Distrito Federal.*

CONCEPTO	I.R.	% I.R.
Si	33	91.66
No	3	8.33
TOTAL	36	99.99

CONCEPTO	I.R.	% I.R.
<i>¿Por qué?</i>		
<i>Si ayuda pero no es el único factor determinante</i>	5	13.88
<i>Ayuda a la identificación de interrelaciones de actividades para el cumplimiento de metas concretas, promueve y apoya el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles</i>	9	25.00
<i>Es una herramienta de control y seguimiento para cada área sustantiva</i>	18	50.00
<i>No contestó</i>	4	11.11
TOTAL	36	99.99

7. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS.

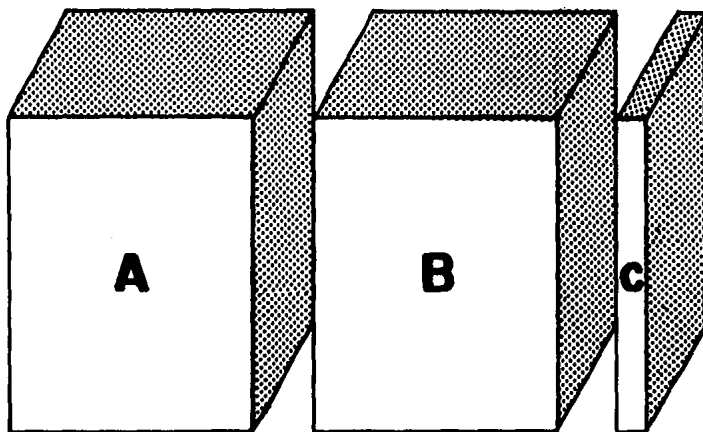
El análisis de los datos consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación.

La interpretación es el proceso mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recabada. Para ello es necesario ligar los hallazgos con otros conocimientos disponibles, manejados en el planteamiento del problema y en el marco teórico conceptual.

Para realizar el análisis es indispensable tomar como base el planteamiento del problema, las teorías que sustentan la investigación y la hipótesis que se elaboró para confrontarlo con los datos obtenidos, ésta será la prueba definitiva que comprobará o negará la hipótesis formulada o análisis de la información; permitirá conocer la concordancia o discordancia que hay entre los datos y el marco teórico conceptual que se ha empleado.

En nuestra investigación presentamos dicho análisis a través de figuras geométricas para que sea más representativo.

PREGUNTA 1. EDAD.

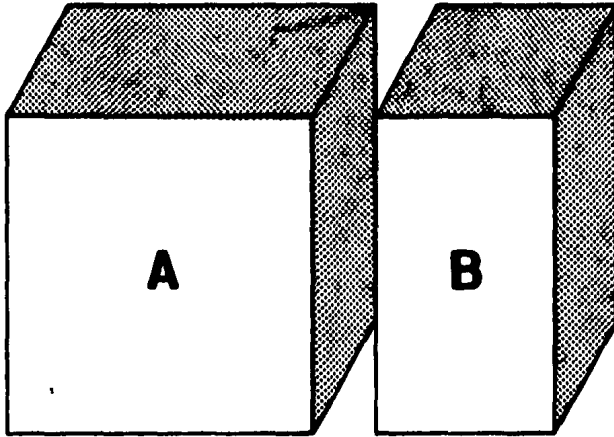


A = Hasta 30 años	44.44%
B = De 31 a 40 años	44.44%
C = De 41 años en adelante	11.11%

Nota:

El 88.88% de los entrevistados son menores de 40 años y sólo el 11.11% son mayores de 40 años.

PREGUNTA 2. SEXO.

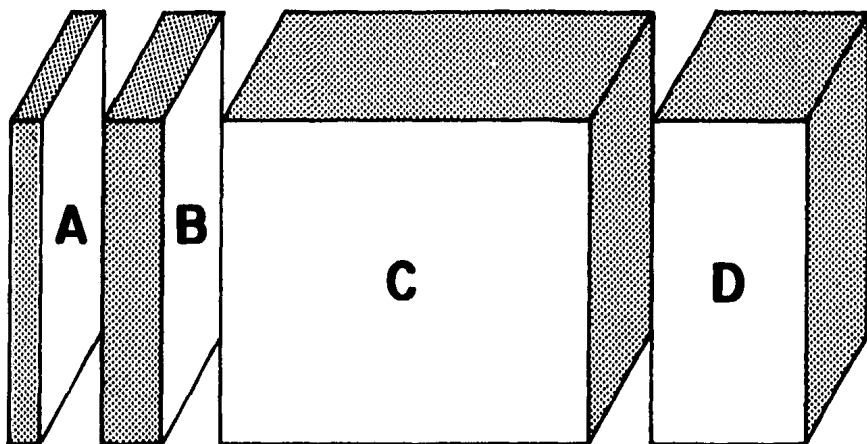


A = Sexo Masculino	69.44%
B - Sexo Femenino	30.55%

Nota:

La mayoría de los entrevistados son de sexo masculino.

PREGUNTA 3. GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS.

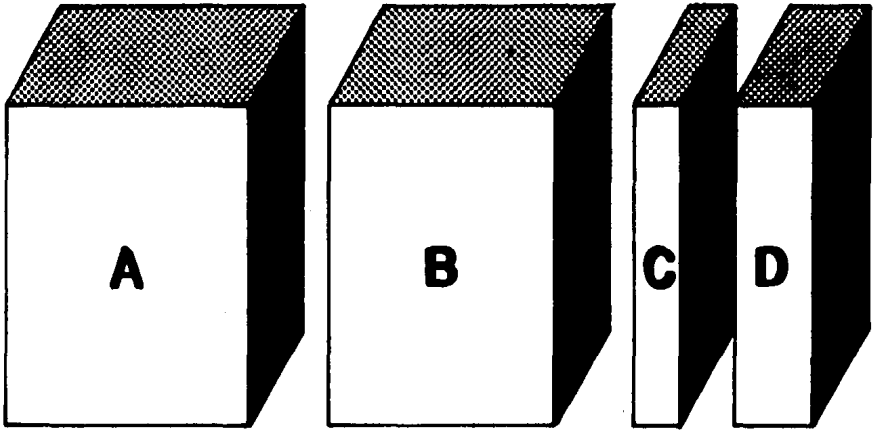


A = Secundaria	2.77%
B = Bachillerato	5.55%
C = Licenciatura	72.22%
D = Postgrado	19.44%

Nota:

El 91.66% de los entrevistados tienen estudios a nivel de licenciatura y postgrado y sólo el 8.32%, tienen estudios a nivel de secundaria y bachillerato.

PREGUNTA 4. TIPO DE ORGANISMO O AREA EN LA QUE TRABAJA.

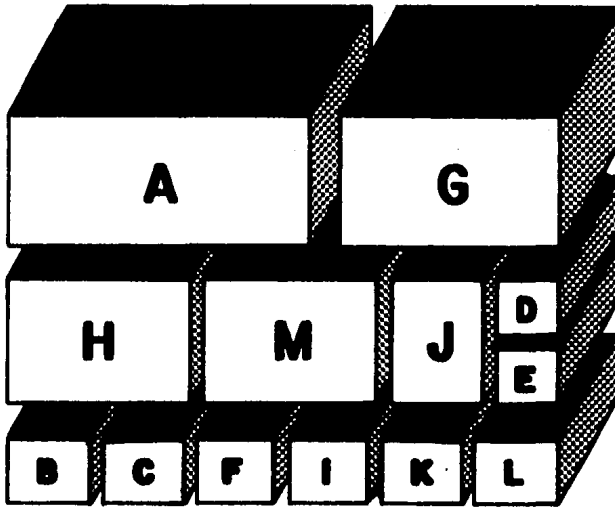


A = Area Coordinadora	44.44%
B = Organo Desconcentrado	44.44%
C = Unidad Administrativa	8.33%
D = Entidad Paraestatal	13.88%

Nota:

El 88.88% de los organismos seleccionados son áreas coordinadoras y órganos desconcentrados. El 22.21% pertenecen a entidades paraestatales y unidades administrativas.

PREGUNTA 4.5. NOMBRE DEL ORGANISMO EN EL QUE LABORA.

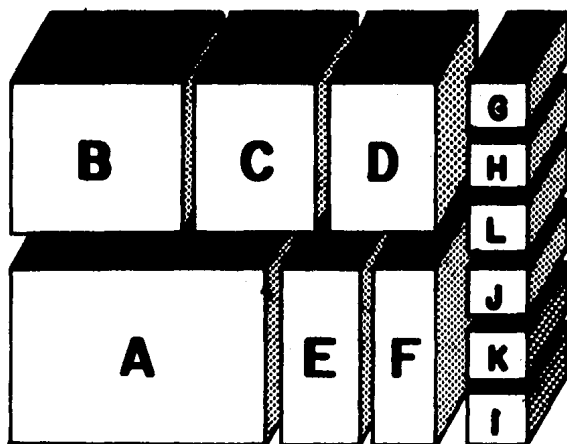


A = Oficialía Mayor	6	16.66%
B = Subtesorería de Ingresos Locales	2	5.55%
C = Dirección General del Registro Público de la Propiedad y del Comercio	2	5.55%
D = Sistema de Transporte Colectivo	1	2.77%
E = Servicio de Transporte Eléctrico	1	2.77%
F = Autotransportes Urbanos de Pasajeros R-100	2	5.55%
G = Delegación Benito Juárez	5	13.88%
H = Delegación Coyoacán	4	11.11%
I = Delegación Magdalena Contreras	2	5.55%
J = Secretaría General de Planeación y Evaluación	3	8.33%
K = Servicios Metropolitanos, S. A. de C.V. (SERVIMET)	2	5.55%
L = Servicio Público de Boletaje Electrónico (SOLETRONICO)	2	5.55%
M = Servicio Público de Localización Telefónica (LOCATEL)	4	11.11%

Nota:

El 52.76% representa a los organismos donde intervienen el mayor número de personas dentro del área de control de gestión pertenientes a la Oficialía Mayor, Delegación Benito Juárez, Delegación Coyoacán y LOCATEL - con un total de 19 personas dentro de estos cuatro organismos. Sólo el 47.17% pertenecen a las nueve entidades restantes.

PREGUNTA 5. CARGO QUE DESEMPEÑA DENTRO DEL AREA DE CONTROL DE GESTION.

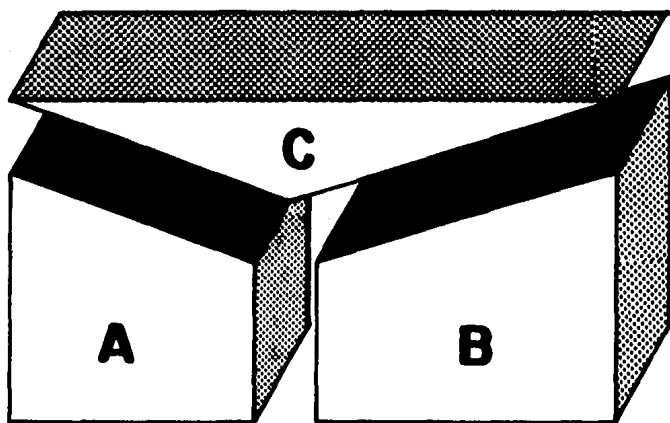


A	Auxiliar de Control de Gestión	27.77%
b	Jefes de Control de Gestión	16.66%
C	Encargados de Control	13.88%
D	Asesores	11.11%
E	Directores de Control de Gestión	8.33%
F	Jefes de Presupuesto	5.55%
G	Gerente de Programación Presupuestal	2.77%
H	Jefe del Departamento de Evaluación Programática	2.77%
I	Coordinador	2.77%
J	Auxiliar Administrativo	2.77%
K	Analista	2.77%
L	Auxiliar de Analista	2.77%

Nota:

El 77.75% de los entrevistados tienen bien definido su puesto dentro del área de Control de Gestión y el 22.17% además de llevar las funciones de Control de Gestión también desempeñan otras.

PREGUNTA 6. ¿CUANDO CONSIDERA USTED QUE SE APLIQUE LA TECNICA DE CONTROL DE GESTION?

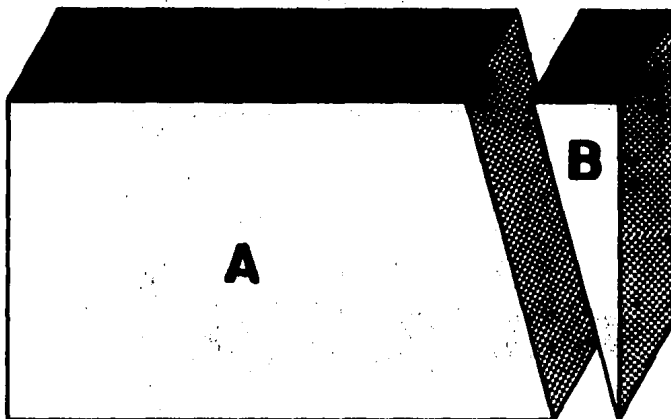


A = Antes de iniciar sus programas y proyectos	69.44%
B = Cuando sus programas se están ejecutando	80.55%
C = En función de los resultados finales, logrados en sus programas	50.00%

Nota:

En algunos casos los entrevistados marcaron más de una opción.

PREGUNTA 7. LOS INFORMES DE CONTROL DE GESTION SE REALIZAN:

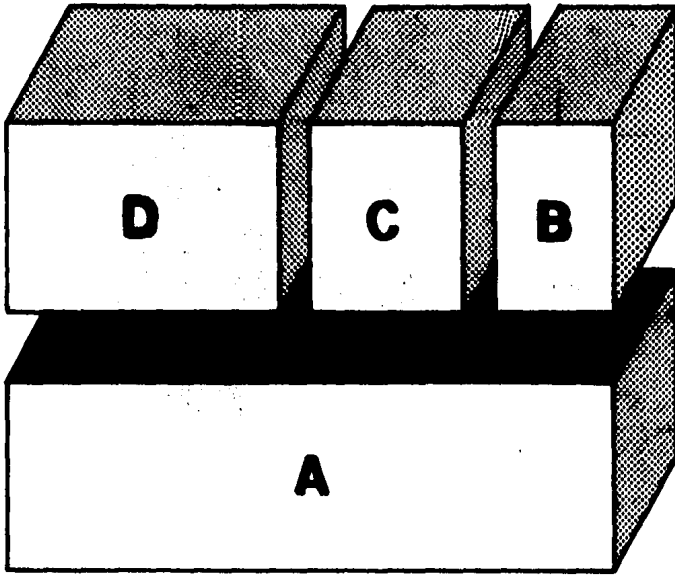


- A = Sobre la totalidad de los proyectos y programas de la unidad. 94.44%
- B = Sobre los proyectos prioritarios. 13.88%

Nota:

La mayoría de los entrevistados consideran que el contenido de los informes deben ser en base a la opción A.

PREGUNTA 8. ¿QUE INSTRUMENTOS O HERRAMIENTAS TECNICAS OPERATIVAS
EMPLEAN PARA EJERCER LAS TAREAS DE CONTROL DE GESTION?

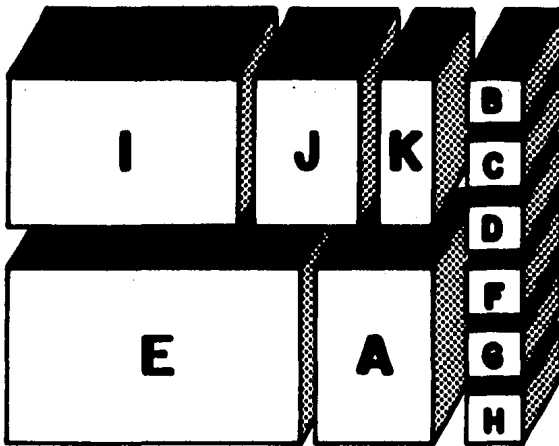


A = Reportes periódicos	97.22%
B = Informes de carácter económico	25.00%
C = Supervisión directa de las labores	38.88%
D = Pláticas con funcionarios	52.77%

Nota:

La mayoría de los entrevistados consideran la opción A, como el mejor instrumento para ejercer las tareas de Control de Gestión.

PREGUNTA 9. DE ACUERDO A LA ESTRUCTURA DE ESTA UNIDAD JERARQUICAMENTE DE QUE FUNCIONARIO DEPENDE DE MANERA DIRECTA EL AREA DE - CONTROL DE GESTION.

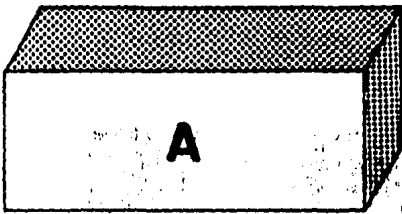


A	Coordinador de Asesores	13.88%
B	Tesorero	2.77%
C	Subtesorero de Ingresos Locales	2.77%
D	Coordinador	2.77%
E	Director General	30.55%
F	Subdirector de Planeación y Evaluación	2.77%
G	Director de Finanzas	2.77%
H	Delegado	2.77%
I	Subdelegado	25.00%
J	Secretario General	8.33%
K	No contestó	5.55%

Nota:

El 69.43% dependen del Director General, Subdelegados y Coordinador de Asesores, el 24.45% de los restantes niveles jerárquicos citados anteriormente, el 5.55% no contestó.

PREGUNTA 10. ¿CONSIDERA USTED QUE ES ADECUADO REPORTAR LOS RESULTADOS SOBRE CONTROL DE GESTIÓN AL FUNCIONARIO DEL CUAL DEPENDE DE MANERA DIRECTA?

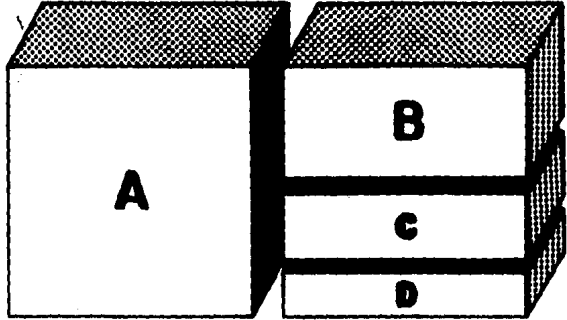


A = Sí 100%

Nota:

El 100% de los entrevistados consideran que es adecuado reportar los resultados sobre Control de Gestión al funcionario del cual depende de manera directa.

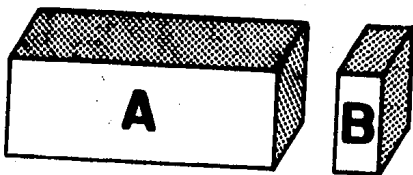
¿Por qué?



A	Para la mejor toma de decisiones	50.00%
B	Para conocimiento y control de programas	25.00%
C	Por política	16.66%
D	No contestó	8.33%

PREGUNTA 11. DENTRO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTION QUE SE APLICA EN ESTA UNIDAD ¿SE CUENTA CON LOS SIGUIENTES ELEMENTOS DE APOYO?

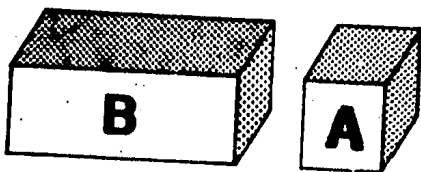
Funcionario de Enlace



A = Sí 91.66%
B = No 8.33%

Nota: el 91.66% cuenta con funcionario de enlace y el 8.33 no tiene.

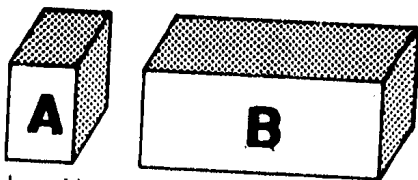
Comité Interno de evaluación



A = Sí 19.44%
B = No 80.55%

Nota: El 19.44% tiene Comité Interno de Evaluación y el 80.55% no lo tiene.

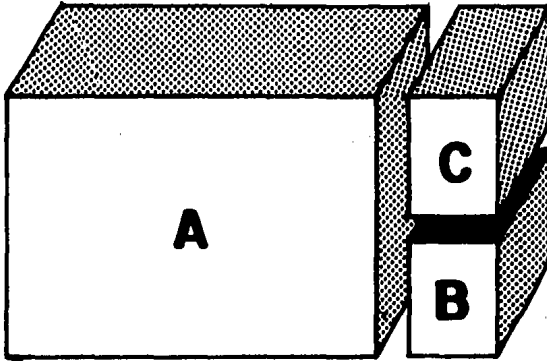
Subcomités Internos de Evaluación



A = Sí 11.11%
B = No 88.88%

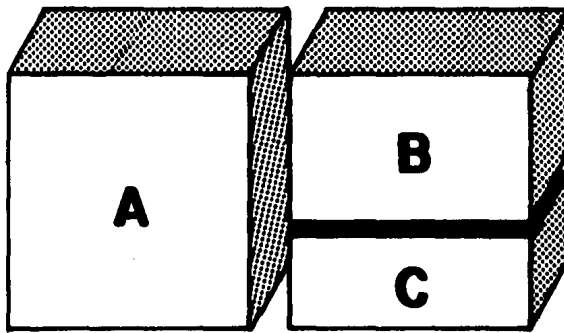
Nota: el 11.11% cuenta con los Subcomités Internos de Evaluación y el 88.88% no cuenta con éste.

PREGUNTA 12. DENTRO DEL MANUAL DE ORGANIZACION DE ESTA UNIDAD
¿SE CONSIDERAN LAS FUNCIONES DE CONTROL DE GESTION?



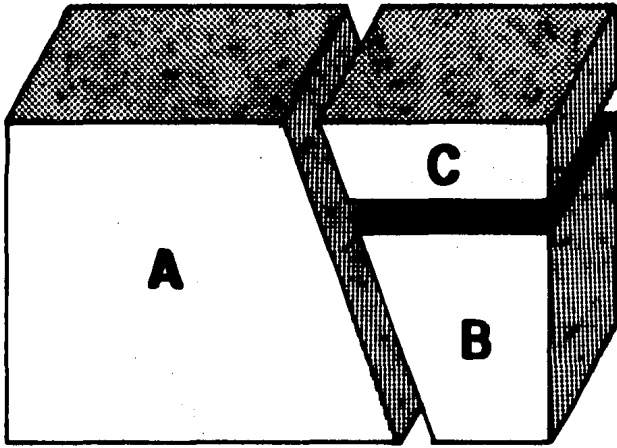
A = Si	88.88%
B = No	5.55%
C = No contestó	5.55%

¿Por qué?



A	Considera que forma parte de la estructura organizacional	50.00%
B	Opina que es conveniente para normar actividades y funciones de esta área	27.77%
C	No contestó	22.22%

PREGUNTA 13. ¿DE QUE MANERA SE MUESTRAN LOS RESULTADOS SOBRE EL AVANCE Y CUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS?

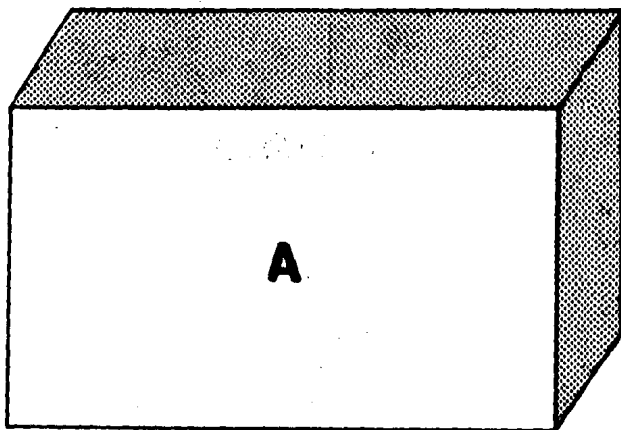


A = Informe escrito	100.00%
B = Gráficas	55.55%
C = De manera verbal	11.11%

Nota:

el total de los entrevistados presentan los resultados por escrito, algunos se auxilian con gráficas y otros mediante pláticas con funcionarios.

PREGUNTA 14. ¿DENTRO DEL AREA DE CONTROL DE GESTION EXISTE UN CONTROL SOBRE LOS INFORMES DE AVANCE Y CUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE ESTA UNIDAD?

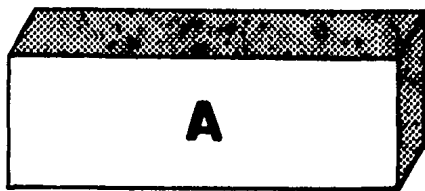


A = Si 100%

Nota:

El 100% de los entrevistados contestaron que si llevan un control sobre los informes.

PREGUNTA 15. ¿CONSIDERA USTED QUE ESTA TÉCNICA SIRVE COMO INSTRUMENTO DE RETROALIMENTACIÓN PARA LA MEJOR TOMA DE DECISIONES - DEL TITULAR DE ESTA UNIDAD EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE TRABAJO?

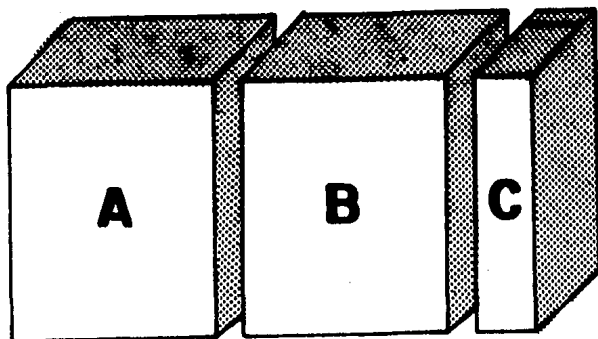


A = Si 100%

Nota:

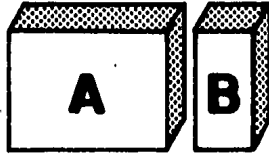
El 100.00% de los entrevistados contestaron que esta técnica sirve como instrumento de retroalimentación para la mejor toma de decisiones del titular de la entidad.

¿Por qué?



A	Considera que es un proceso que permite conocer los avances y desviaciones en la ejecución de los programas a través de reportes periódicos	44.44%
B	Opina que las funciones de retroalimentación -- poseen las características de reorientar las actividades para el logro de los objetivos y de base para la toma de decisiones	44.44%
C	No contestó	11.11%

PREGUNTA 16. ¿CONSIDERA USTED QUE LA TÉCNICA DE CONTROL DE GESTIÓN HA TENIDO RELEVANCIA DENTRO DE ESTA UNIDAD?

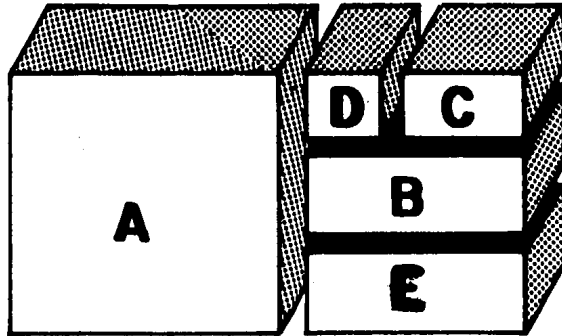


A = Sí 94.44%
 B = No 5.55%

Nota:

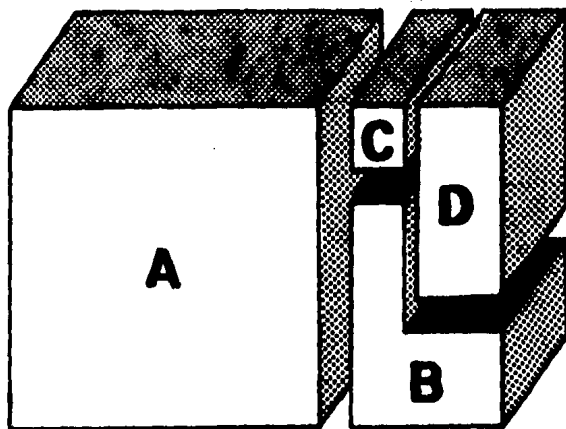
el 94.44% considera que sí ha tenido relevancia, y el 5.55% no lo considera.

¿Por qué?



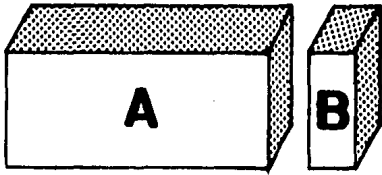
A	Considera que tiene relevancia porque es una herramienta de control de los programas para la mejor toma de decisiones	61.11%
B	Porque permite detectar fallas y corregir desviaciones	13.88%
C	Por los resultados positivos que genera	8.33%
D =	No ha tenido relevancia	2.77%
E	No contestaron	13.88%

PREGUNTA 17. ¿QUE BENEFICIOS CONCRETOS SE HAN OBTENIDO INTERNAMENTE CON LA APLICACION DE ESTA TECNICA?



A	<i>Considera beneficios concretos como la detección de desviaciones para la mejor toma de decisiones, logrando así los objetivos y metas programadas</i>	61.11%
B	<i>Considera que es a través de la supervisión y control eficaz de los programas como se obtienen beneficios</i>	22.22%
C	<i>Considera que no se han logrado beneficios</i>	2.77%
D	<i>No contestó</i>	13.88%

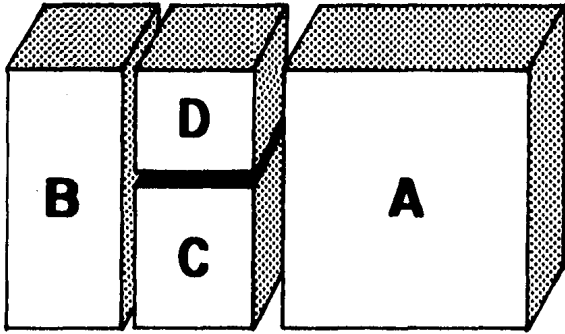
PREGUNTA 18. ¿CONSIDERA USTED QUE ESTA TÉCNICA AYUDA A QUE SE CUMPLAN DE MANERA ÓPTIMA LOS OBJETIVOS Y METAS DE LOS PROGRAMAS DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL?



A = Si 91.66%
 B = No 8.33%

Nota: El 91.66% de los entrevistados consideran que esta técnica ayuda a que se cumplan los objetivos y metas del programa de trabajo del Departamento del Distrito Federal y, el 8.33%, no lo considera así.

¿Por qué?



- A Considera que si ayuda porque es una herramienta de control y seguimiento para cada área 50.00%
- B Porque promueve y apoya el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles 25.00%
- C Dice que si ayuda pero que no es el único factor determinante 13.88%
- D No contestó 11.11%

C O N C L U S I O N E S

Después de haber realizado el análisis de la información de la investigación de campo de este seminario, llegamos a las siguientes conclusiones:

- ° El Control de Gestión sirve como estrategia de desarrollo para el cumplimiento de los programas de trabajo del Departamento del Distrito Federal.
- ° El Control de Gestión es aplicado en el Departamento del Distrito Federal, desde la planeación de los programas a través de su ejecución y hasta el total cumplimiento de los mismos.
- ° En algunos organismos no existe un área específica de Control de Gestión.
- ° El Control de Gestión se conoce sólo en los niveles jerárquicos medios y superiores.
- ° Dentro del área de Control de Gestión en la mayoría de los organismos, no cuentan con los Comités y Subcomités Internos de Evaluación.

- ° Las funciones de Control de Gestión están contempladas dentro del Manual de Organización, permitiendo normar las actividades y funciones de esta área.
- ° El Control de Gestión es uno de los instrumentos que utiliza el Departamento del Distrito Federal para el cumplimiento de sus programas de trabajo.
- ° A través del seguimiento y evaluación de las acciones se verifica el avance de los programas y mediante el proceso de retroalimentación, característica de este sistema se corrigen de manera oportuna las desviaciones detectadas.

RECOMENDACIONES

Para tratar de mejorar el funcionamiento del sistema de Control de Gestión dentro del Departamento del Distrito Federal hacemos las siguientes sugerencias:

- ° *Que el Departamento del Distrito Federal a través de su titular brinde el apoyo total al sistema de Control de Gestión considerando las ventajas que representa para cada uno de los organismos.*
- ° *Que cada uno de los organismos formen e integren los Comités y Subcomités Internos de Evaluación con la finalidad de que dentro de las instituciones tengan conocimiento de los planes y acciones que se realizarán, además de que sean copartícipes de los compromisos que se establecen en los programas de trabajo.*
- ° *Que se forme un área específica del sistema de Control de Gestión en todos los organismos.*
- ° *Que el Control de Gestión se siga aplicando desde la planeación de los programas hasta la culminación de los mismos.*

- ° Que se utilice la retroalimentación del sistema de Control de Gestión para una mejor toma de decisiones.
- ° Que el sistema de Control de Gestión se aplique y se divulgue - en todos los niveles jerárquicos de los organismos del Departamento del Distrito Federal.
- ° De acuerdo a las características que brinda el Control de Gestión, puede ser aplicado en toda la Administración Pública Federal.

BIBLIOGRAFIA

1. Blanco Illescas Francisco
El Control Integrado de Gestión
Editorial Limusa, S. A. México 1980

2. Castelán García Beatriz
Planeación Estratégica y Control de Gestión, su interacción
Ediciones Contables y Administrativas, S. A. México 1982

3. Del Pozo Navarro Fernando
La Dirección por Sistemas
Editorial Limusa, S. A. México 1982

4. Khemakhem A. y Loup Ardoin Jean
Aplicación del Control de Gestión
Ediciones Deusto, S. A. Bilbao 1976

5. Mali Paul
La Administración por Objetivos
Editorial Diana, S. A. México 1979

6. Reyes Ponce Agustín
Administración de Empresas. Teoría y Práctica
(primera y segunda parte)
Editorial Limusa, S. A. México 1980

7. *Rojas Soriano Raúl*
Guía para realizar Investigaciones Sociales
UNAM. México 1981

8. *R. Terry George*
Principios de Administración
Editorial CECSA. México 1982

9. *Stephen P. Shao*
Estadística para Economistas y Administradores de Empresas
Editorial Herrero. México 1983

10. *Urtasun Xavier, Vicente T. Pedro*
El Control de Gestión en la Banca
Editorial Hispanoeuropea. Barcelona 1980

11. *Curso Control de Gestión*
Conceptualización, Implantación y Operación del Control de
Gestión en el Departamento Federal
México. Octubre 1983

12. *Sistema Interno de Planeación. Documento de apoyo*
Secretaría General de Planeación y Evaluación
Dirección General de Planeación del Desarrollo
México. 1984

13. *Subsistema de Evaluación Programática - Presupuestal*
Secretaría General de Planeación y Evaluación
Dirección General de Evaluación e Informática
México 1984

14. *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*
Leyes y Códigos de México
Editorial Porrúa, S. A.
Décima Edición. México 1980

15. *Ley Orgánica del Departamento del Distrito Federal y su*
Reglamento Interior
Colección Legislación
Coordinación General Jurídica y Dirección General de Difusión
y Relaciones Públicas. México 1984