

10622
46



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**AUTOMATIZACIÓN DE UN PRESUPUESTO POR PROGRAMAS
CON BASE EN HOJAS ELECTRÓNICAS EN LA INTRANET
DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A:**

ENRIQUE NAVA ZAVALA

ASESORÍA: L.A. ARTEMIO SERVANDO HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2003

1



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



SECRETARÍA NACIONAL
SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

UN. 2104
FACULTAD DE ESTUDIOS
ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:
"Automatización de un presupuesto por programas con base en hojas electrónicas en la intranet de una institución educativa."

que presenta el pasante: Enrique Nava Závala
con número de cuenta: 9008212-8 para obtener el título de :
Licenciado en administración

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

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 11 de Septiembre de 2003

PRESIDENTE L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes

VOCAL L.A. Artemio Servando Hernández Rodríguez

SECRETARIO M.A. Ernesto Gómez López

PRIMER SUPLENTE L.A. José Santana Rivera

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Sergio Ortega Campos

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

AGRADECIMIENTOS

Al Licenciado Rubén Martínez, quien gracias a su ejemplo, consejos y toda su experiencia me ayuda a ser mejor profesionista cada día.

A mi asesor el Maestro Artemio, por su apoyo y dedicación durante este proceso de elaboración de tesis.

A dios que me permitió tener a mi padre para poder darle una satisfacción mas...

A la UNAM y la FESC que son mi orgullo y que algún día volveré a sus aulas a devolverles un poquito de lo que me concedieron.

TESIS CON
PAJILLA DE ORIGEN

DEDICATORIAS

A mis padres Blanca Alicia Zavala y Mauro Nava por su apoyo, confianza y amor, quienes son los que me dieron esta oportunidad y que ellos saben que jamás les fallare.

A mis hermanos Mauro, Pepe y Cesar, quienes tienen todo mi apoyo incondicional, en todos los aspectos.

A Lety Díaz que es el complemento más importante en mi vida y su familia.

A David, Milton, Raúl, Cristian, Elton e Israel por ser más que amigos, ser como mis hermanos y compartir conmigo tantos gratos momentos.

A toda mi gran familia.

A todas aquellas personas que comparten algunos momentos de su vida conmigo y que gracias a eso soy muy feliz.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PAGINACIÓN

DISCONTINUA



Índice

Índice.

Protocolo

Introducción.

Capítulo 1 La administración y el proceso administrativo.

1.1. Administración	1
1.2. El proceso administrativo	6

Capítulo 2 La planeación

2.1. Definiciones y etapas de la planeación	16
2.2. Generalidades del Presupuesto	21
2.3. Integración del control presupuestal	28

Capítulo 3 Presupuestos

3.1. Presupuesto por áreas y niveles de responsabilidad	35
3.2. Presupuesto "base cero"	39
3.3. Presupuesto por "programas y actividades"	41

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Capítulo 4 El sistema presupuestal por programas automatizado en una Intranet.

4.1. Propuesta de modernización para el trabajo	48
4.2. Automatización del sistema y las tecnologías de información	49
4.3. Intranet	58

Capítulo 5 Caso Práctico

5.1. Delimitación del problema	65
5.2. Hipótesis	65
5.3. Objetivos	65
5.4. Institución objeto de estudio.	66
5.5. Cuestionario (Instrumento recopilador de datos para evaluar resultados de investigación)	71
5.6. Tabulación	72
5.7. Resultados y gráficos	75
5.8. Proceso de automatización del presupuesto por programas en el institución educativa desde la intranet.	80
5.9. Características técnicas y de operación	81
5.10. Alcance de objetivos	83
5.11. Comprobación de hipótesis	83

Conclusiones

Bibliografía

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Anexos

Cuestionario (Instrumento recopilador de datos para evaluar resultados de investigación)	i
Matriz de resultados porcentual y estadístico sobre administración y proceso administrativo.	ii
Matriz de resultados porcentual y estadístico sobre el presupuesto.	iii
Matriz de resultados porcentual y estadístico sobre automatización en la intranet de un presupuesto por programas.	iv

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Protocolo.

Es en esta época de creciente competencia, apertura comercial y constantes adelantos tecnológicos cuando la mayoría de las organizaciones empiezan a mostrar un marcado interés en la planeación de sus actividades. La dinámica actual del medio ambiente exige que las empresas adopten técnicas modernas para llevar a cabo una adecuada y oportuna administración con el objeto de formar entidades crecientes y productivas.

Dentro de esta tendencia se encuentran las instituciones educativas, las cuales juegan un papel decisivo en el desarrollo económico. El crecimiento y la mayor cobertura de los servicios de la educación son absolutamente necesarios, tanto por razones de equidad entre regiones del país y sectores de la población como por razones de competitividad internacional en el mundo de la globalización económica.

Actualmente se abre paso a un enfoque diferente de la relación escuela - sociedad, que privilegia calidad y productividad académica sobre expansión educativa y pretende modificar la organización y las prácticas escolares a partir de las nuevas tecnologías.

Problema

El tema central de esta tesis lo constituye la oportunidad que enfrenta una entidad educativa privada; que a pesar de contar con la existencia de un presupuesto por programas, su elaboración se realiza de forma austera, contando con los requerimientos tecnológicos para desarrollar su automatización; aunado a esto la inexistencia de conocimientos profundos en el ámbito informático administrativo, que interviniendo en su estructuración, elaboración y control, se facilitará el desarrollo de una planeación integral automatizada de sus operaciones presupuestales que son necesarias para permanecer en el mercado de servicios educativos de nuestro país.

Hipótesis

Si se implantan nuevas tecnologías apoyadas en programas automatizados en hojas electrónicas, se alcanzará la eficiencia y la eficacia en la elaboración de una planeación integral, optimizando tiempos, recursos tecnológicos, económicos y financieros de una institución educativa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Objetivos

Objetivo General

- Analizar el proceso de implantación de un presupuesto por programas en una institución educativa, usando la tecnología y las bondades que ofrecen los paquetes informáticos y el internet, para la toma de decisiones.

Objetivos particulares

- Comprender a la administración y al proceso administrativo como base de estudio en la elaboración y comprensión del proceso de implantación de un presupuesto por programas en hojas electrónicas.
- Conocer los diferentes enfoques por autor en sus conceptos de planeación así como los elementos, como base de estudio en la elaboración y comprensión del proceso de implantación de un presupuesto por programas en hojas electrónicas.
- Conocer, asimilar e involucrarse en los conceptos básicos del presupuesto base cero, presupuesto por áreas de responsabilidad y el presupuesto por programas como base de estudio en la elaboración y comprensión del proceso de implantación de un presupuesto por programas en hojas electrónicas.
- Explicar, conocer y entender las nuevas formas de trabajo con tecnologías de información, a través de redes y sus beneficios en el proceso de automatización en la elaboración de un presupuesto por programas de una institución educativa.
- Conocer, entender y analizar el proceso de implantación y evaluación de un presupuesto por programas en hojas electrónicas a través de la intranet de una institución educativa.
- Comprobar la obtención de beneficios en los procesos de elaboración del presupuesto automatizado para la toma de decisiones a través de un investigación en la Institución objeto de estudio.

Metodología

Pero no es suficiente contar con un adecuado planteamiento de metas y objetivos, es también importante darle un estricto seguimiento a esos planes y para ello se deben establecer programas automatizados, controles virtuales, seguros, firmas electrónicas, claves de acceso, los cuales servirán para determinar las desviaciones que resulten y su correcto seguimiento, procurando fijar acciones preventivas o correctivas con el objeto de lograr un resultado lo más cercano a lo planeado y a la vez evitar que en estimaciones futuras se hagan cálculos desproporcionados.



Justificación

La importancia en el estudio de la administración desde una perspectiva teórica - práctica se complementa en el trabajo, con el uso de herramientas de un alto nivel tecnológico para el desarrollo e implantación de las nuevas alternativas de informática administrativa aplicada, tanto para el profesionista como para la empresa en la cual laboran y así adaptarse a los cambios educativos, tecnológicos, sociales, políticos y económicos, que se incrementan de forma sorprendente en este nuevo siglo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Introducción.

El contenido de este trabajo en su capítulo uno nos da una semblanza de la administración, como base primordial del estudio en nuestra carrera y el proceso administrativo, como la guía que todo administrador tiene que tomar para el desarrollo del trabajo dentro de una organización o en su vida misma.

En el capítulo dos la referencia es la planeación primera etapa del proceso administrativo considerando definiciones de diferentes autores, su importancia y las etapas mismas de la planeación, pronósticos, políticas, procedimientos, programas y los presupuestos que son parte esencial en el estudio de esta tesis abordando sus generalidades, tipos y datos importantes, en el capítulo tres me enfusco mas en la descripción de tres presupuestos que desde mi punto de vista es importante su estudio para el desarrollo de la función presupuestal y por consiguiente su automatización (presupuesto por áreas y niveles de responsabilidad, presupuesto base – cero y el presupuesto por programas).

En el capítulo cuatro concentro lo referente a la automatización, desde el entendimiento mismo de formas básicas en informática administrativa y las nuevas formas del trabajo en equipo con base a programas automatizados desde redes internas en una organización y todos sus beneficios.

Y por ultimo en el caso práctico presento una investigación de campo, donde se demuestra que la automatización de un presupuesto por programas en la intranet de una institución educativa del sector privado es un paso importante para la permanencia en este mundo de cambios en las nuevas formas de trabajo y en la generación de información digital, concentrando puntos importantes para comprender el proceso que siguió esta institución en la implantación y operación continua en su presupuesto por programas en busca de la eficiencia y la eficacia en el sector educativo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Capítulo 1 La administración y el proceso administrativo.

A continuación se da una semblanza en el entendimiento de la administración, como base primordial de estudio en nuestra carrera y el proceso administrativo, concentrando diferentes autores y sus enfoques, como una guía que todo administrador tiene que tomar para el desarrollo del trabajo dentro de una organización o en la vida misma.

1.1. Administración

1.1.1. Conceptos de la administración científica y la clásica.
Científica.

Podemos analizar a la administración como una disciplina y como un proceso: Como disciplina es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, conceptos, teorías, etc.

Como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización.

La administración es conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, resultando algo imprescindible para su supervivencia y crecimiento.

Ciencia y técnica:

Ciencia: (Investiga y explica) comprensión, explicación y análisis dinámico de la realidad.

Técnica: (opera la realidad) opera los objetos según procedimientos y reglas que normalizan la operación y los transforma. Transforma la realidad.

Sin la técnica, las explicaciones de la ciencia quedan en el ámbito teórico, no pueden ser instrumentadas ni puede operarse sobre los objetos de la misma.

La técnica es el vehículo natural de la instrumentación, que realimenta a la ciencia al determinar la necesidad de mayor investigación y profundización de ciertas áreas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Clásica.

Su exponente mas reconocido, no sólo en esta corriente, ya que junto con Taylor se considera él más importante por sus contribuciones a la administración, es Henry Fayol, originario de Constantinopla (1841-1925), quien fue contemporáneo de Taylor y obtuvo él título de Ingeniero en minas en Francia.

Su obra Administración Industrielle es Generalle, publicada en 1916, fue ignorada tanto en Francia como en Estados Unidos. Se arguye como motivo de tal indiferencia que un famoso ingeniero francés, Charles de la Poix Freminville, conoció a Taylor, y quedo sumamente impresionado por sus trabajos sobre la administración científica. Por esta razón inicio en Europa una gran campaña de difusión de la Obre de Taylor, por lo que no quedo espacio para dar su lugar a Henry Fayol. Incluso se expandió en Francia él termino "taylorismo" y el entonces ministro de guerra francés expidió la orden de que se emplearan los métodos de Taylor en virtud de los magníficos resultados que se obtenían en Estados Unidos.

Henry Fayol aseguraba que su éxito se fincaba en los métodos administrativos empleados mas que en sus cualidades personales. También aseguraba que con el método científico se alcanzarían resultados satisfactorios. Se percató de que en cualquier clase de empresa se podían implantar determinados principios que la llevaran a niveles de mayor profesionalismo.

1.1.2. Definición etimológica

"La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación."¹

Si pues "magister" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad - el que ordena o dirige a otros en una función -, "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da la idea de que la administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta.

Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

¹ http://www.bibliodgscn.unam.mx/tesis/tes4enal/sec_3.htm

1.1.3. Diferentes enfoques de administración por autores

A continuación presentare las definiciones dadas por los principales autores en Administración, deduciendo sus elementos básicos:

"**Henry Fayol** emitió su definición de administración con base en su modelo de proceso administrativo: administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar. No obstante, hizo una aclaración oportuna entre administración y gerencia al señalar que: Ejerciendo la gerencia se conduce a la empresa hacia su objetivo, tratando de obtener el mejor partido de todos los recursos con los que dispone."

"**V. Clushkov**: dice que la administración es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente."

"**Isaac Guzmán Valdivia**: Menciona que es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener resultados."

"**E. F. L. Brech**: es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr su propósito o razón de ser."

"**J. D. Mooney**: dice que es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana. Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: una técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado."

"**Peterson and Plowman**: es una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular."

"**Harol Koontz and Cyril O'Donnell**: consideran a la Administración como la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes."

"**G. P. Terry**: Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno."

"**R. Tannenbaum**: que es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa."

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

“José Antonio Fernández Arena: Dice que la administración es la ciencia, técnica o arte que por medio de los recursos humanos, materiales, y técnicos, pretende el logro óptimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad.”²

La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación a través de un proceso administrativo.

1.1.4. La administración: enfoque interdisciplinario

La administración está muy relacionada con todas las áreas funcionales de la empresa. Esto se debe a que todas ellas cuentan con recursos que deben de administrarse.

De las dos áreas funcionales que están más relacionadas son:

La contabilidad: que está encargada de analizar y registrar todas las operaciones monetarias.

La informática: que se encarga de la unión de los datos y de la clasificación de los mismos.

Las dos son fuentes efectivas de información, de las que se auxilia la administración para poder llevar a cabo sus actividades; pero también se relaciona con finanzas, producción, mercadotecnia, recursos humanos, etc. Y no sólo de las áreas funcionales, también con las actividades que en ella se desempeñe.

1.1.5. Administradores

a) Proceso gerencial:

Para llevar a cabo adecuadamente todas las tareas, es necesario tener ciertas actitudes como licenciado en administración dentro de las que encontramos:

- Aceptarse con un sentido ético y responsable
- Atender el desarrollo integral
- Generar ideas creativas desarrollándolas constantemente
- Ser emprendedor para desarrollar organizaciones
- Innovar sistemas administrativos
- Ser críticos positivos
- Tener valor para aceptar responsabilidades.

² http://www.bibliodgsca.unam.mx/tesis/tes4enal/sec_3.htm

b) Perfil gerencial:

Cada profesión requiere de un perfil que se considera como un conjunto de actitudes, aptitudes y habilidades que debe de tener la persona que lleve a cabo la administración.

Según Henry Fayol, el administrador debe de tener el siguiente perfil:

- 1) Cualidades físicas
- 2) Cualidades morales
- 3) Cualidades intelectuales
- 4) Conocimientos generales
- 5) Conocimientos específicos
- 6) Experiencia.

c) Funciones:

El objetivo principal del licenciado en administración es hacer un uso racional de los recursos pero también tiene a su cargo las siguientes funciones básicas:

- ◆ Logro de metas y objetivos
- ◆ Hacer altamente productiva a la empresa
- ◆ Fortalecer los valores éticos, personales y profesionales.
- ◆ Generar y promover modelos propios
- ◆ Fomentar el compromiso con la calidad
- ◆ Competir en el mercado de trabajo
- ◆ Mantener buenas relaciones entre profesionistas, entre competidores y en general con la sociedad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

d) Roles Administrativos:

Los roles tradicionales son tres:

Ejecutor Tecnócrata: el trabajador sólo realizará las tareas que le sean indicadas.

Maximizador de la eficiencia: el trabajador logrará los máximos beneficios con el menor número de recursos.

Neutral Equilibrador: conciliar intereses entre los empleados y los dueños de la empresa.

Empresa.

Es un organismo social representado como un conjunto de personas y recursos con ciertas características de formalidad encaminada a un cierto fin.

Empresa se refiere a la mínima unidad económica, con un conjunto de recursos materiales, financieros y tecnológicos encaminados a producir un bien o un servicio.

A nivel general lo anterior es aplicable a todas las empresas privadas, de gobierno y transnacionales, dependiendo de su giro, volumen, capacidad de recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.

1.2. El proceso administrativo.

1.2.1. Cuadro general del proceso administrativo

Para llevar a cabo la administración con un enfoque científico es necesario aplicar el proceso administrativo, en todas las actividades que han de desarrollarse dentro de la empresa, desde su inicio hasta el final.

El proceso administrativo es un proceso metodológico que implica una serie de actividades que llevara a una mejor consecución de los objetivos, en un periodo más corto y con una mayor productividad.

El proceso administrativo se dice que es tridimensional, porque sus elementos: planeación, organización, dirección y control son aplicables a todas las funciones del organismo en todos sus niveles.

Por otra parte el proceso administrativo se ha dividido para su estudio en varios elementos comunes, esta clasificación varía según los autores, dependiendo del momento histórico y las circunstancias del mismo.

A continuación presento un cuadro general del proceso administrativo a través del tiempo por diferentes autores.

Las primeras tres etapas constituyen la "Administración Estática" y a las dos siguientes son etapas de operación o "Administración Dinámica". La administración esta en movimiento constante de una manera circular.

Cuadro General del Proceso Administrativo					
Autor	Año	Factores			
Henry Fayol	1886	Planeación	Organización		Control
	1943	Previsión	Organización		Control
Williams	1951	Planeación	Organización de recursos	Dirección	Control
R.C. Davis	1951	Planeación	Organización de recursos		Control
Koontz y O'donnell	1951	Planeación	Organización	Motivación	Control
	1956	Planeación	Organización		
George terry	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Allen	1958	Planeación	Organización	Motivación (coordinar)	Control
Dalton mc. Farland	1958	Planeación	Organización		Control
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión	Organización	Dirección	Control
		Planeación	Integración		
Isaac Guzmán Valdivia	1961	Planeación	Organización	Dirección	Control
			Integración	Ejecución	
J.A. Fernández Arena	1967	Planeación	Implementación		Control
Laris Casillas	1977	Planeación	Organización	Dirección	Control
George Foster	1983	Planeación (estrategia a largo plazo)	Organización	Dirección	Control

Cuadro sinóptico ³

³ http://www.bibliodgsca.unam.mx/tesis/tes4enal/sec_3.htm

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Diversos criterios de división:

Henry Fayol, cita cinco elementos:

1. Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
2. Organizar: Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
3. Dirigir: Guiar y orientar al personal.
4. Coordinar: Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
5. Controlar: Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas

Lyndall F. Urwick, cita siete elementos:

1. Investigación.
2. Previsión.
3. Planeamiento.
4. Organización
5. Coordinación.
6. Mando.
7. Control.

Harold Koontz & Cyril O' Donnell, cita cinco elementos:

1. Planeación.
2. Organización.
3. Integración
4. Dirección
5. Control

George Terry, propone cuatro elementos:

1. Planeación.
2. Organización.
3. Ejecución.
4. Control.

Agustín Reyes Ponce, propone seis elementos:

1. Previsión.
2. Planeación.
3. Organización.
4. Integración.
5. Dirección.
6. Control.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN



José Antonio Fernández Arenas, cita tres elementos:

1. Planeación.
2. Implementación.
3. Control.

Newman Willians, cita cinco elementos:

1. Planeación.
2. Organización.
3. Obtención de recursos.
4. Dirección.
5. Control.

Davis R. C, cita tres elementos:

1. Planeación.
2. Organización.
3. Control.

Luther Gulick, propone siete elementos:

1. Planeamiento: Es la tarea de trazar las líneas generales de las cosas que deben de ser hechas y los métodos para hacerlas, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.
2. Organización: Es el establecimiento de la estructura formal de autoridad, a través de la cual las subdivisiones de trabajo son integradas, definidas y coordinadas para el objetivo en cuestión.
3. Asesoría: Es la función de preparar y entrenar al personal y mantener condiciones favorables de trabajo.
4. Dirección: Es la tarea continua de tomar decisiones e incorporarlas en órdenes e instrucciones específicas y generales, y más aún, la de funcionar como líder de la empresa.
5. Coordinación. Es el deber de establecer relaciones entre las partes de trabajo.
6. Información. Es el esfuerzo de mantener informados respecto de los que pasa, a aquellos ante quienes el jefe es responsable; esfuerzo que presupone naturalmente la existencia de registros, documentación, investigación e inspecciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

7. Presupuestación. Es la función que incluye todo lo que se dice respecto a la elaboración, ejecución y fiscalización presupuestaria, o sea, el plan fiscal, la contabilidad y el control.

Mee John F, cita cuatro elementos:

1. Planeación.
2. Organización.
3. Motivación.
4. Control

Isaac Guzmán V, cita cinco elementos:

1. Planeación.
2. Organización.
3. Integración.
4. Dirección y Ejecución.
5. Control.

Por consiguiente en la práctica del trabajo y bajo las bases de un proceso aplicado en la vida laboral cotidiana, puedo decir que bajo todos estos modelos es suficiente contar con los cuatro etapas esenciales:

1. Planeación.
2. Organización.
3. Dirección.
4. Control.

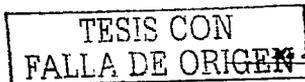
1.2.2. La naturaleza del proceso administrativo.

Se basa en su:

Universalidad

El proceso tiene aplicación universal y los gerentes lo pueden aplicar, no importando el tipo de empresa de que se trate. Es utilizado donde varias personas trabajan juntas para el logro de objetivos comunes. Este proceso lo puede utilizar un gerente de una empresa constructora e igualmente lo utilizará un gerente de una tienda de departamentos.

Así mismo, este proceso puede ser utilizado en cualquier nivel de la organización ya sea directivo o simplemente de supervisión.



**Planeación:**

- Contribución de los objetivos
- Extensión de la planeación
- Eficacia de los planes

Organización

- Objetivos cuantificables
- Claro concepto de actividades o actividades involucradas
- Área clara y concisa de la autoridad o de la decisión

Dirección

- Propósito de la empresa
- Factores productivos
- Naturaleza del factor humano

Control

- Establecer estándares
- Medición
- Corrección
- Retroinformación

1.2.3. Función de los principios del proceso administrativo según Agustín Reyes Ponce**1) Previsión**

- a) **Previsibilidad:** Debe de realizarse tomándose en cuenta que no hay certeza completa por la cantidad de factores y la intervención de decisiones humanas, por lo que siempre existirá en la empresa un riesgo.
- b) **Objetividad:** Las previsiones deben de descansar en hechos más que en opiniones objetivas. El éxito de la empresa es en base a la información de que disponga.
- c) **Medición:** Las previsiones serán tanto más seguras cuando más podamos apreciarlas o medirlas.

2) Planeación

- a) **Previsión:** Los planes deben de hacerse lo más precisos posibles y no con afirmaciones vagas y genéricas.



- b) Flexibilidad: Todos los planes deben de dar margen para los cambios que surgen en este.
- c) Unidad: Los planes deben de ser de tal naturaleza que exista una para cada función y todos los aplicables para una empresa puedan estar coordinados e integrados para que pueda decirse que existe un sólo plan general.

3) Organización

- a) Especialización: La división del trabajo influye en el aumento de la producción ya que de acostumbrarse a un trabajo, se llega a la especialización y de esta a la productividad.
- b) Unidad de mando: Sólo se debe de obedecer a un sólo jefe para una sola función.
- c) Equilibrio autoridad - responsabilidad: Debe de establecerse el grado de autoridad y de responsabilidad que debe de tener cada jefe en cada nivel jerárquico.
- d) Equilibrio dirección - control: A cada grado de delegación debe de corresponder el establecimiento de los controles adecuados.

4) Integración:

1.- Integración de personas:

- Adecuar funciones a los hombres
- Proveer a los hombres de elementos administrativos para el buen desempeño de su función y
- Darle importancia a una buena introducción adecuada.

2.- Interpretación de las cosas:

- Coordinación de elementos y técnicas entre si y con las personas.

3.- Instalación y mantenimiento

- Se debe planear como reponer los gastos y en momentos de improductividad en mantenimiento.

5) Control

Se debe de delegar la autoridad teniendo siempre el control sobre de esa delegación que se confiere.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6) Principios de Dirección

1.-Coordinación de intereses: Coordinar intereses de grupo e individuales de quienes participan de los objetivos.

2.-Impersonalidad del mando: La autoridad debe de ser producto de la necesidad de todo organismo social y no el resultado de intereses personales del administrador.

3.-Vía jerárquica: Dice que no deben de faltar sin razón los productos de una orden.

4.-Resolución de conflictos: Si se llegan a presentar estos conflictos deben de resolverse lo más pronto posible con el menor disgusto de las partes.

5.-Aprovechamiento del conflicto: Aprovechar los conflictos para encontrar soluciones.

6.-Estándares: El control es imposible si no se han fijado antes los estándares. (Medidores de objetivos).

7.- Medir el control: El control deberá de usarse sólo si el trabajo que se impone tiene justificación ante los beneficios que se esperan.

8.- El principio de excepción: Dice que el control es más eficaz cuando se concentra en cosas que no salieron como se planeo en un inicio.

1.2.4. Actividades importantes de cada función fundamental del proceso administrativo

a) Planear

Aclarar, ampliar y determinar los objetivos.

b) Pronosticar.

Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.

Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.

Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo

Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.





Anticipar los problemas futuros.

Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

c) Organizar

Subdividir el trabajo en unidades operativas.

Agrupar las obligaciones operativas en puestos operativos.

Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.

Aclarar los requisitos del puesto.

Seleccionar y colocar a los individuos en un puesto adecuado.

Utilizar y acordar la autoridad para cada miembro de la administración.

Proporcionar facilidades personales y otros recursos.

Ajustar las organizaciones a la luz del resultado del control.

d) Ejecutar

Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión o acto.

Conducir o retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.

Motivar a los miembros.

Comunicar con efectividad.

Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.

Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.

Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.

Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



e) Controlar

Comparar los resultados con los planes en general.

Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño

Idear los medios efectivos para medir las operaciones.

Comunicar cuales son los medios de medición.

Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y variaciones.

Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.

Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.

1.2.5. Ventajas del proceso administrativo

1. Se ofrece un marco de trabajo conceptual.
2. Proporciona fundamentos para el estudio de la administración.
3. Son factibles de las contribuciones de otras escuelas administrativas ya que puede usarse lo mejor del pensamiento contemporáneo administrativo.
4. Se obtiene flexibilidad, si bien es aplicable a una variedad de situaciones, se da al usuario el margen necesario para adaptarlo a un conjunto particular de situaciones.
5. Se reconoce flexibilidad y arte de la administración y se fomenta la mejor manera de utilizarlo en una forma práctica.
6. Se proporciona una genuina ayuda a los practicantes de la administración. El patrón del proceso hace que el gerente analice y entienda el problema y lo lleve a determinar los objetivos y los medios para alcanzarlos.
7. Los principios de la administración están derivados, refinados y aplicados y sirven como directrices necesarias para una útil investigación administrativa.
8. Se estimula el desarrollo de una filosofía determinada de la administración, cada una de las fases de su aplicación requiere servirse de valores, convicción del gerente y el entendimiento de los objetivos, recursos en torno del cual opera.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo 2 La planeación

En este capítulo considero definiciones de planeación de diferentes autores, su importancia y sus etapas, pronósticos, políticas, procedimientos, programas y los presupuestos que son parte esencial en el estudio de esta tesis abordando sus generalidades, tipos y datos de importancia como un estudio previo.

2.1. Definiciones y etapas de la planeación

2.1.1. Definición por:

a) Henry Fayol.

Implica la evaluación del futuro y la previsión en función de él. Unidad, continuidad, flexibilidad y valoración son los aspectos principales de un buen plan de acción.

b) Harold Koontz y Heinz Wehrich

La planeación incluye la selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos; se requiere de toma de decisiones, es decir, seleccionar cursos de acción futuros entre varias alternativas. Existen varios tipos de planes que oscilan desde propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas a llevar a cabo. No existe un plan real hasta que no se ha tomado una decisión: Un compromiso de recursos humanos o materiales. Antes de tomar una decisión todo lo que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta, no existe un plan real.

Una vez consciente de la oportunidad, el gerente planea racionalmente el establecimiento de objetivos, mediante suposiciones (premisas) sobre el ambiente presente y futuro encontrando y evaluando cursos de acción alternativos y seleccionados con un curso a seguir. Después tiene que preparar planes de respaldo y desarrollar un presupuesto. Estas actividades se tienen que llevar a cabo teniendo en cuenta el ambiente en su totalidad. De acuerdo al principio del compromiso los planes deben abarcar un periodo para cumplir los compromisos involucrados en las decisiones tomadas hoy. Por supuesto, los planes a corto plazo tienen que estar coordinados con los planes a largo plazo.

c) Josseh L. Massie

Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre las alternativas, cursos de acción a partir de los cuales establece los objetivos.

d) Burt K. Scanlan

Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias



e) George Terry

Es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales.

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir, o estar identificado los que se van alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos esto origina las preguntas de que trabajo necesita hacerse, cuando y como se hará, cuales serán los componentes necesarios y la forma de lograrlos. En esencia, se formula un plan o patrón integrado predeterminado de las futuras actividades. Esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante. En pocas palabras es necesaria la planeación. Esta es la función elemental de la administración.

f) José Antonio Fernández Arena

Planeación:

Definición del problema e investigación de soluciones previas, así como, formulación de un programa detallado de acción. Estudio de la solución para lograr en lo posible un cambio innovador. Todo este esfuerzo de programación e innovación se realiza tomando en cuenta la estructura de la empresa (recursos humanos, materiales y técnicos).

La planeación es el primer momento del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las soluciones del pasado y se esbozan planes y programas.

Para lograr una planeación adecuada debe buscarse la innovación a través de la revisión de la solución planteada, para establecer la posibilidad de un nuevo plan y programa que incluso amerite cambios en la estructura formal de la empresa.

g) Agustín Reyes Ponce

Previsión:

Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de las cuales serán las condiciones futuras en lo que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posible.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La previsión comprende, tres etapas:

1. - Objetivos:

A esta etapa corresponde fijar los fines.

2. - Investigaciones:

Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que pueda contarse

3. - Cursos alternativos:

Trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuantas posibilidades de acción distintas existen.

Planeación:

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

2.1.2. Las etapas de la planeación.

2.1.2.1. Los objetivos

Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico. Las dos características primordiales que poseen los objetivos que permiten diferenciarlos de cualquier otra etapa de la planeación son:

1.- Se establecen a un tiempo específico. (Determinado en días, meses, años, etc.)

2.- Se determinan cuantitativamente (Que se pueden contar)

Organizacionales: Metas formales de las organizaciones y se establecen para ayudar a la empresa a alcanzar su finalidad.

Individuales: Son las metas personales que a cada miembro de la organización alcanzara como resultado de su actividad dentro de la organización.

Cada individuo dentro de la organización tiene razones personales para trabajar en el presente y en el futuro.



Importancia de los objetivos institucionales y toma de decisiones

- Deben de ser apropiados y adecuados, ya que si no es así, se puede retardar el éxito de la administración.
- Dan importantes guías de acción en áreas como toma de decisiones, eficiencia organizacional, consistencia organizacional y evaluación del desempeño.
- Si se tiene una clara comprensión de los objetivos organizacionales, entonces la toma de decisiones se moverá hacia el logro de los mismos.

2.1.2.2. Pronósticos.

Los pronósticos son una función de estimar un horizonte de tiempo a corto, mediano, o largo plazo y sus bases son datos disponibles que generalmente constan de pronósticos por representantes de ventas, pronósticos por división o línea de productos de nivel gerencial, cálculos combinados de vendedores y gerentes de productos.

2.1.2.3. Políticas.

Son las guías para orientar la acción, son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización. Las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, habiendo sido establecidas en función de estas serie de principios y líneas de acción que guían el comportamiento hacia el futuro.

Diferencias entre políticas y reglas

Las reglas son mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento y son estrictas, mientras que las políticas son flexibles.

Los lineamientos para la formalización de las políticas.

Establecer por escrito y darles validez

Redactarse con precisión y claramente.

Darlas a conocer a todos los niveles.

Coordinarse con las demás políticas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Revisarse periódicamente

Ser razonable y aplicarse a la práctica.

Estar acorde con los objetivos de la empresa.

Deben de ser estables en su formulación y ser flexible.

2.1.2.4. Procedimientos.

Establece el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

Son un plan que establece el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben situarse en la realización de un trabajo repetitivo

Ejemplos de Procedimientos.

- Ventas.
- Surtidos de materiales para el almacén.
- Contratación de personal.
- Adquisición de materiales .
- Realización del inventario.
- Registro contable.
- Análisis de estados financieros .
- Facturación.
- Cobro de los créditos .

Estos serian procedimientos administrativos, los que indicaran el orden lógico que deben seguir las actividades y los métodos para dichas actividades. Así tenemos que una cosa seria el procedimiento para realizar la cobranza y otra seria la forma o manera de realizarla. Por ejemplo enviar recordatorios a los deudores, o enviar al cobrador para presionar al cliente para que nos pague, además de los programas administrativos tenemos los procesos productivos los que encontramos en el área de fabricación exclusivamente.



2.1.2.5. Programas.

Es un esquema en donde se establece la secuencia de actividades para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Es un amplio plan que incluye el uso futuro de diferentes recursos en un patrón integrado, y que establece la secuencia de acciones requeridas y programas cronológicos para el logro de los objetivos fijados.

Características.

- Tienen actividades interrelacionadas.
- Las actividades tienen una duración expresada en tiempo
- Para su ejecución requiere de Recursos

Cada una de las partes específicas de un plan al cual se le asignan los recursos necesarios para alcanzar las metas propuestas

2.1.2.6. Presupuestos.

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

2.2. Generalidades del Presupuesto.

2.2.1. Etimología y concepto de presupuesto.

Etimología. Se compone de dos raíces latinas

PRE = que significa antes de, o delante de y

	Latín	Español
Suponer	Facio	Hacer
Supuesto	Fictus	Hecho, formado

Por lo tanto Presupuesto significa antes de lo hecho.

Definición:

Los presupuestos son programas en los que se les asignan cifras a las actividades; implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.



Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos. Sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlar las actividades de la organización en términos financieros.

Concepto. Presupuesto es la estimación programada en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. En suma es un conjunto de pronósticos referentes a un periodo precisado.

2.2.2. Origen y evolución del presupuesto.

Se dice que los egipcios ya hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados para exigir el tributo pero no fue sino hasta el siglo XVIII cuando comenzó a utilizarse como ayuda en la Administración Pública.

* A fines del siglo XVIII en Inglaterra. El ministro de finanzas realiza la apertura del Presupuesto, en el que basa sus planes, gastos posibles y su control.

* 1820 en Francia se adopta un procedimiento de presupuestos para la base gubernamental.

* 1821 EUA implanta un presupuesto rudimentario en el gobierno.

* Después de la 1ra. Guerra mundial en toda la industria se aprecia la conveniencia del contra de los gastos por medio del presupuesto.

* De 1912 a 1925 en EUA se inicia la madurez y evolución del presupuesto ya que la iniciativa privada comienza a observar que puede utilizarlos para controlar sus gastos en concordancia con el rápido crecimiento económico, se aprobó la Ley de Presupuesto Nacional.

Se inicia la aplicación de un buen método de planeación empresarial, cuya eficacia pronto se hizo patente, integrándose con el tiempo el control presupuestal. A partir de aquí se exporta de América a Europa (Francia y Alemania).

* 1930 Ginebra, Suiza se lleva acabo el 1er. Simposium Internacional del Control Presupuestal, donde se estructuraron sus principios y así tener un rango internacional.

* 1931 México empresas de origen norteamericano, tales como la "General Motors Co.... y Ford Motors Co..."., establecen la Técnica presupuestal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



- * 1946 EUA el depto., de marina, para 1948 presento el presupuesto por programas y actividades.
- * Postguerra (2da) EUA. La administración por área de responsabilidad dio lugar a la contabilidad y presupuesto del mismo nombre y finalidad.
- * 1961 EUA el depto., de la defensa elabora un sistema de planeación por programas y presupuestos.
- * 1964 EUA el depto., de agricultura intenta el Presupuesto Base Cero pero fracasa.
- * 1965 EUA el presidente introdujo al gobierno el sistema de planeación por programas y presupuestos se crea el depto del Presupuesto.
- * 1970 EUA se hace otra versión del Presupuesto Base Cero por medio de Paquetes de Decisión, se aplica en Georgia.

2.2.3. Clasificación de los presupuestos

En relación con el nivel jerárquico:

Estratégicos o corporativos.

Cuando se establecen en el más alto nivel jerárquico de la empresa y determinan la asignación de recursos de toda la organización. Ejemplo; El presupuesto de resultados.

Tácticos o departamentales.

Aquellos que son formulados para cada una de las áreas de actividad de la empresa. Ejemplo; Presupuesto de ventas.

Operativos.

Se calculan para secciones de los departamentos. Ejemplo; Presupuesto de la sección de mantenimiento.

Por la forma en que se calculan:

Fijos o rígidos.

Cuando se estiman las diferentes operaciones con base en metas definidas de operación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Flexibles.

En estos se hacen cálculos a distintos niveles de operación, lo que permite conocer los resultados en diversas situaciones, sin necesidad de hacer cálculos sobre la marcha.

Por programas.

Se calculan con base en programas de cada una de las áreas de la empresa, para que la distribución de los recursos se dirija a las actividades que reditúan mayores beneficios.

Por su utilización:

Presupuestos de operación.

Que abarcan presupuestos de ventas, compras, producción, mano de obra, gastos diversos, etc.

Presupuestos de capital.

Que comprenden los presupuestos de inversiones capitalizables que realiza la empresa, y de activos fijos tales como maquinaria y equipo, edificios y construcciones, mobiliario, etc.

Presupuesto financiero.

En el se contemplan; balance, estado de resultados, flujo de caja, etc.

2.2.4. Objetivos de los presupuestos

- a) **Previsión.** Tener anticipadamente todo lo necesario para la elaboración y ejecución del presupuesto.
- b) **Planeación.** Planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con objetivos.
- c) **Organización.** Adecuada, precisa y funcional estructura de la entidad.
- d) **Dirección.** A seguir, toma de decisiones y visión de conjunto, así como auxilio correcto y con buenas bases para conducir y guiar a los subordinados.
- e) **Coordinación o Integración.** Compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones para que cumplan con los objetivos de la entidad.
- f) **Control.** Comparación a tiempo entre lo presupuestado y los resultados habituales, dando lugar a diferencias analizables y estudiables para hacer superaciones y correcciones

2.2.5. Requisitos para un buen presupuesto.

- * Conocimiento de la empresa.
- * Exposición del Plan o Política.
- * Coordinación para la ejecución del Plan o Política.
- * Fijación del periodo presupuestal.
- * Dirección y vigilancia.
- * Apoyo directivo.

2.2.6. Características del presupuesto.

- Es un documento formal, ordenado sistemáticamente.
- Es un plan expresado en términos cuantitativos.
- Es general, porque se establece para toda la empresa.
- Es específico, porque puede referirse a cada una de las áreas en que esta dividida la organización.
- Es diseñado para un período determinado
- * De Formulación. Adaptación a la empresa y planeación, coordinación y control de funciones.
- * De Presentación. De acuerdo con las normas contables y económicos.
- * De Aplicación. Elasticidad y criterio.

2.2.7. Importancia de los presupuestos:

- Convierte los aspectos de ejecución de los planes en unidades de medidas comparables.
- Mide el desempeño de las unidades organizativas y provee unas metas comparables en cada uno de los departamentos y secciones en forma conjunta.
- Sirve como estándar o patrón de ejecución en obras monetarias.
- Coordina las actividades de los departamentos y secciones en forma conjunta.

- Es un medio de control que permite controlar las operaciones.
- Determina el límite y alcance de las erogaciones.
- Establece una base para la acción correcta, ya que las desviaciones son fácilmente identificadas.
- Estipula por centros de responsabilidad, quienes son los responsables de su aplicación.
- Genera una comprensión más clara de las metas organizativas.
- Presenta por anticipado los gastos en que incurrirán las actividades.
- Reduce al mínimo los costos evitando compras innecesarias, despilfarros en materias, tiempo, etc.

2.2.8. Presupuesto flexible.

En resultante de la consideración anticipada de las variaciones que pudieran existir en ingresos y ventas, esta posible afectación conduce a la predeterminación de los cambios factibles en volúmenes de producción y por consiguiente en los gastos. Este presupuesto consiste tan solo en obtener porcentajes sobre las cifras base, es más copioso que el presupuesto fijo.

2.2.9. Presupuesto público y presupuesto privado.

Los Presupuestos Públicos se elaboran con base en la idea de control de gastos, se hace primero una estimación de los gastos que se han de originar debido a necesidades públicas y después se planea la forma de cubrirlas, estudiando la aplicación de ingresos que se recaben de los impuestos, obtención de empréstitos y la emisión de papel moneda que ocasionaría inflación.

Los Presupuestos en las empresas privadas primero se deben estimar los ingresos para sobre ello predeterminar su distribución o aplicación, lo que ocasiona que la integración de su control presupuestal sea más complejo y difícil de solucionar.

La diferencia entre ambos existe en la presentación del control presupuestal gubernamental y privado y la distinta finalidad que ambas entidades persiguen

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.2.10. Relación de objetivos del presupuesto y el proceso administrativo.

Los objetivos que persigue el presupuesto comprenden todas las etapas del proceso administrativo, como se describe en el siguiente cuadro:

	Fases del proceso administrativo	Objetivos del presupuesto
¿Qué se va a hacer?	Planación Función que consiste en la determinación del curso concreto de acción a seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos.	Establecer los objetivos a alcanzar en el período presupuestal, definiendo las necesidades presumibles y los posibles riesgos a correr.
¿Cómo se va a hacer?	Organización Función que consiste en la estructuración técnica de las relaciones, que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en una entidad para su mayor eficiencia.	Agrupar actividades por funciones, responsabilizando al personal a cargo de ellas, es decir que exista una adecuada precisa y funcional estructura de la entidad.
	Integración Función que consiste en dotar a la entidad de los recursos humanos y materiales, necesarios para su eficaz funcionamiento.	Desarrollar y mantener las diversas actividades de cada departamento equilibradamente, considerando sus relaciones recíprocas. Evitar el conflicto entre las áreas que forman la organización y destacar que las mismas están íntimamente ligadas entre sí.
¿Cómo se está haciendo?	Dirección Función ejecutiva para impulsar, coordinar, guiar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo.	Guiar los actos, objetivos y logros de los subordinados
¿Cómo se hizo?	Control Función que consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados, con los esperados. Permite corregir, mejorar y formular nuevos planes.	Vigilar que las operaciones sigan el curso previsto, mediante la comparación oportuna del presupuesto, contra los resultados reales los cuales darán lugar a desviaciones o diferencias que deberán ser analizadas y estudiadas, con objeto de implementar las medidas preventivas o correctivas para retomar el rumbo fijado.

Cuadro comparativo:⁴

⁴ Diseñado por el sustentante



2.3. Integración del control presupuestal

2.3.1. Responsabilidad, preparación, manejo y administración del control presupuestal

La responsabilidad de la elaboración del control presupuestal se delega en una persona que habrá de fungir como director del presupuesto el cual deberá poseer amplios conocimientos y experiencias sobre la empresa a demás de contar con el personal de la empresa.

Las funciones que desempeña son:

- a) Analizar y estudiar las variaciones o desviaciones el investigar sus causas.
- b) Formular el presupuesto general, así como preparar estados proforma y presupuestados.
- c) Coordinar y supervisar los presupuestos parciales.
- d) Aprobar el diseño de las formas que se utilizarán.
- e) Elaborar manuales o instructivos claros, precisos y suficientemente amplios.
- f) Pulsar continuamente lo presupuestado con lo realizado, hacer las correcciones pertinentes y a tiempo.
- g) Informar oportunamente a sus superiores y al comité de presupuestos.
- h) Centrar sobre él las aclaraciones o soluciones importantes presupuestales

2.3.2. Presupuesto de ingresos

El cómputo anticipado de los ingresos, el primer paso en la implantación de todo programa presupuestal, en los organismos privados ya que este renglón es el que proporciona los medios para llevar a cabo las operaciones de la negociación. El presupuesto de ingresos esta formado por los siguientes presupuestos de ventas y de otros ingresos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



2.3.3. Presupuestos de egresos e inversiones

Esta integrado por:

- * Presupuesto de inventario, producción, costo de producción y compras
- * Presupuesto de costo de distribución y administración
- * Gasto de venta y gastos de administración
- * Presupuestos de impuestos sobre la renta
- * Presupuestos de aplicación de utilidades
- * Presupuesto de otros egresos
- * Presupuesto de inversiones a más de un año

2.3.4. Presupuesto del costo de producción de lo vendido

Con base en los volúmenes establecidos de los inventarios iniciales y finales de productos terminados, al efectuar el presupuesto de producción en unidades y una vez conocido el costo de los inventarios iniciales, se procederá a valorizar los inventarios finales, de acuerdo con los valores que sirvieron de base para obtener el costo de producción presupuestado

2.3.5. Presupuesto financiero y fiscal

Comprende el presupuesto (origen y aplicaciones de recursos) y toda la serie de operaciones de tipo financiero en que no interviene la caja, como pueden ser un trueque, un intercambio, etc.

El presupuesto financiero, de acuerdo con su naturaleza, tiene más alcance que el presupuesto de caja, ya que este está integrado a aquél quien tiene por objeto pronosticar y controlar todos los elementos que forman la posición financiera como son el capital de trabajo, el efecto de producción, las estimaciones sobre la caja, los bancos, así como en la toma de decisiones, todo ello referido siempre a la estructura financiera, o cuestiones accesorias como lo son el fondo de operación o capital invertido en bienes como la plata, maquinaria y equipo. El presupuesto financiero es generalmente el presupuesto que se hace al final, porque recibe constantes ajustes, que incluso son los últimos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



2.3.6. Resultados de presupuestos

La formación de los presupuestos relativos a las cuentas de resultados, constituyen la base de realización del Estado de Resultados Presupuestado, mediante el ensamble de las diversas estimaciones estudiadas, ya que es un estado resumen de una serie de presupuestos parciales, perfectamente afinados

2.3.7. Principios de la Presupuestación

- Principios de Previsión

Son tres:

- 1) Predictibilidad.
- 2) Determinación cuantitativa.
- 3) Objetivo.

- Principios de Planeación

Se destacan:

- 1) Previsión.
- 2) Costeabilidad.
- 3) Flexibilidad.
- 4) Unidad.
- 5) Confianza.
- 6) Participación.
- 7) Oportunidad.
- 8) Contabilidad por áreas de responsabilidad.

- Principios de organización son:

- 1) Orden.
- 2) Comunicación.

- Principios de dirección se destacan:

- 1) Autoridad.
- 2) Coordinación.

- Principios de control son:

- 1) Reconocimiento.
- 2) Excepción.
- 3) Normas.
- 4) Conciencia de Costos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3.8. Motivos del fracaso de la Presupuestación

"La gerencia debe organizar sus recursos financieros, si quiere desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo que cada unidad tiene para el logro de las metas fijadas por la alta dirección y a la vez precisar los recursos que deben asignarse a las distintas dependencias que directa o indirectamente ayudan al plan de operaciones".⁵

La actividad de presupuestar puede fracasar por diversas razones:

- Cuando sólo se estudian las cifras convencionales y los cuadros demostrativos del momento sin tener en cuenta los antecedentes y las causas de los resultados.
- Cuando no está definida claramente la responsabilidad administrativa de cada área de la organización y sus responsables no comprenden su papel en el logro de las metas.
- Cuando no existe adecuada coordinación entre diversos niveles jerárquicos de la organización.
- Cuando no hay buen nivel de comunicación y por lo tanto, se presentan resquemores que perturban e impiden el aporte de los colaboradores para el logro de las metas presupuestadas.
- Cuando no existe un sistema contable que genere confianza y credibilidad.
- Cuando se tiene la "ilusión del control" es decir, que los directivos se confían de las formulaciones hechas en el presupuesto y se olvidan de actuar en pro de los resultados.
- Cuando no se tienen controles efectivos respecto de la presupuestación.
- Cuando no se siguen las políticas de la organización.

2.3.9. Posición financiera presupuestal

Si se parte de la posición financiera al inicio del periodo presupuestal y si se afectan sus valores con las estimaciones obtenidas en los presupuestos relativos a dicho periodo se estará en condiciones de obtener el de la posición financiera presupuestada a la terminación del ejercicio.

⁵ Paniagua Bravo, Víctor Manuel. "Sistema de control presupuestario", 4ª ed., IMPC, México, 1994, p54



2.3.10. Origen y aplicación de recursos presupuestales

Una vez formulada la posición financiera presupuestada, se esta en condiciones de preparar el origen y aplicación de recursos presupuestados, mediante la comparación de las posiciones financieras, al principio y al final del ejercicio, por medio de las variaciones.

2.3.11. Determinación y estudio de las variaciones o desviaciones.

El control presupuestal se efectúa comparando los resultados reales contra los presupuestos. Es responsabilidad de la Administración dictar las medidas necesarias para corregir las causas que motivan las variaciones o desviaciones desfavorables, así como estudiar las causas que dieron lugar a las favorables. La comparación señalada se efectúa generalmente en varios grupos, a saber:

* Ventas.

Volumen de ventas, precio de ventas.

* Producción.

En volumen de materiales, de sueldos y salarios, de gastos indirectos de fabricación, gastos de venta y administración, variación financiera.

2.3.12. Instructivo y parámetros para la implantación del presupuesto.

Se cuenta con una simbología que se utiliza en todo el desarrollo.

Igualmente se listan las secciones presupuestales, con la letra que les corresponden, para facilitar la identificación posterior, por último la página donde está cada una de dichas secciones, para su ágil localización.

En este instructivo se encuentran las secciones presupuestales, con sus funciones normales, sus conexiones entre sí, desde el director del presupuesto hasta la posición financiera presupuestada, que es la parte final.

2.3.13. Principales ventajas y limitaciones de la técnica presupuestal.

* Ventajas.

a) De previsión. Es lo que se necesita antes de comenzar a pronosticar, tanto en la elaboración del presupuesto como en su ejecución.

- b) De planeación. Objetivos a realizar, conocimientos de mercados y productos, métodos de fabricación y de todas las operaciones de una entidad, con proyección hacia una buena dirección y eficacia.
- c) De organización. Crea la necesidad de definir responsabilidades y límites de autoridad de las personas que intervienen en la técnica presupuestal a implantarse, desarrollarse.
- d) De coordinación e integración. Se establecen secuencias de las operaciones para relacionar todas y cada una de las actividades que forman en conjunto la entidad.
- e) De dirección. Manejo de lo integrado, de tal manera que las desviaciones o variaciones que seguramente surjan sean estudiadas valuadas y evaluadas para tomar decisiones con buenas bases.
- f) De control. En un medio para sopesar, pulsar, seguir y comprobar los resultados, es decir es un instrumento regulador de vigilancia y supervisión.
- g) De personal. Conduce la fuerza de trabajo en forma más productiva.
- h) De medición. Se comprueba lo presupuestal con las metas alcanzadas.
- i) De evaluación. Se hace de lo efectuado contra lo presupuestado.

Limitaciones.

Esta basado en estimaciones y muchas veces en pronósticos, en que como toda actividad humana, es susceptible de errores, sobre todo en el primer ejercicio de su implantación, y a imprevisibles como disposiciones fiscales, tendencia del mercado, actuación de la competencia, pérdida en el poder adquisitivo de la moneda, etc. En su costo, cuando es calculado en relación a las posibilidades de la empresa y a los beneficios que aporta. No ir más allá de su campo de acción.

2.3.14. Interrelación y secuencia de los presupuestos

En la elaboración e integración de los presupuestos de una institución existe una relación estrecha ya que todos están íntegramente relacionados entre sí formando parte de un todo, el presupuesto maestro, estos nos demuestra que cada uno de ellos debe de contar con una secuencia según sean las unidades que conforme a cada área, dirección o departamento interrelacionados con cada uno de objetivos a cumplir dentro de las metas de la planeación institucional.



Durante el ejercicio y control del presupuesto también existe una relación directa ya que de esto depende el beneficio de las acciones acertadas o fallidas sobre otras unidades que lo conforman.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Capítulo 3 Presupuestos

A continuación revisaremos la descripción de tres presupuestos que desde mi punto de vista es importante su estudio para el desarrollo de la función presupuestal y por consiguiente su automatización (presupuesto por áreas y niveles de responsabilidad, presupuesto base – cero y el presupuesto por programas).

3.1. Presupuesto por áreas y niveles de responsabilidad

3.1.1. Concepto

"Es una técnica básicamente de planeación, dirección y control sin faltar la previsión, coordinación y organización de predeterminación de cifras financieras, de condiciones de operación y de resultados, encaminados a cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles en se divide una entidad."⁶

3.1.2. Objetivos como herramientas de control interno

El presupuesto por áreas y niveles de responsabilidad es un plan a través del cual se puede ejercer el control interno.

El presupuesto se implanta para controlar:

- a) A los individuos responsables de área y según su nivel.
- b) Los costos, operaciones, eficiencia que generan y desempeñan los individuos responsables; ya que su actividad los determina.
- c) Los objetivos institucionales así no serán manipulados por alcanzar los personales (el control debe procurar que se logren los dos tipos, como parte de su acción motivadora).
- d) La coordinación e interacción de las actividades de las responsables de los niveles por áreas.
- e) Los problemas que pueden surgir en las funciones, previniéndolos y minimizando sus efectos.
- f) Que el capital de trabajo es el adecuado.
- g) Que el rendimiento sea el mejor.

⁶ Cárdenas, Raúl. "Presupuestos" 1a. Edición. McGraw-Hill. 2001. p16



- h) Que la productividad sea la óptima.
- i) Que haya información veraz, suficiente y a tiempo para la toma de decisiones.
- j) Y salvaguardar las inversiones.

Ayudándose con: previsión, planeación, programación, coordinación, dirección, supervisión, comparación, corrección de las actividades de cada área en la que trabaja de control en general.

3.1.3. Requisitos

A) Organizacionales.

a) División Funcional.

La división funcional deberá seccionar en tantas partes el presupuesto como responsables en función haya con autoridad precisa e individual de los interesados en el control y cumplimiento del presupuesto de tal forma que cada área y nivel de responsabilidad sean controlados por un presupuesto específico

Este presupuesto es claramente normado por los principios de administración "división del trabajo" y "unidad de mando" ya que las áreas y niveles en que se han segmentado y responsabilidad necesarios para lograr los objetivos y nivel, para predeterminar la unidad de responsabilidad de cada encargado.

b) Autoridad.

A los encargados de las actividades se les debe delegar autoridad suficiente para actuar además de la que se tendrán que ganar ellos mismos contrayendo igual grado de responsabilidad y confianza.

La autoridad debe delegarse hasta la toma de decisiones en las funciones que se desempeñan para no abrumar a la alta gerencia.

c) Responsabilidad

A cada encargado de área funcional departamental o de trabajo, se la hará responsable de la toma de decisión, esta responsabilidad debe estar perfectamente definida y se deben estudiar los ingresos y costos por los cuales debe responder alguien y sobre los que la actuación del encargado no influya.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



B) Operacionales.

a) División funcional.

La división funcional deberá seccionar en tantas partes el presupuesto como responsables, en función haya con autoridad precisa e individual de los interesados en el control y cumplimiento del presupuesto de tal forma que cada área y nivel de responsabilidad sean controlados por un presupuesto específico.

Este presupuesto es claramente normado por los principios de administración "división del trabajo" y "unidad de mando" ya que las áreas y niveles en que se han segmentado y responsabilidades necesarios para lograr los objetivos y nivel, para predeterminar la unidad de responsabilidad de cada encargado.

b) Autoridad.

A los encargados de las actividades se les debe delegar autoridad suficiente para actuar además de la que se tendrán que ganar ellos mismos contrayendo igual grado de responsabilidad y confianza.

La autoridad debe delegarse hasta la toma de decisiones en las funciones que se desempeñan para no abrumar a la alta gerencia.

c) Responsabilidad

A cada encargado de área funcional departamental o de trabajo, se la hará responsable de la toma de decisión, esta responsabilidad debe estar perfectamente definida y se deben estudiar los ingresos y costos por los cuales debe responder alguien y sobre los que la actuación del encargado no influya.

3.1.4. Mecánica de elaboración.

A) Integración.

- Se hará un organigrama donde se codifiquen las áreas y niveles de responsabilidad que han de presupuestarse, (pueden hacerse por niveles o por áreas, para guiar la formulación de los informes responsabilidad que se requieran).
- Se diseñarán los documentos necesarios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



- a) Catálogo de subcuentas para áreas y niveles de responsabilidad
- b) Formatos de informes de responsabilidad a presupuestar ya sea de ingreso o de costo.
- c) Formatos por áreas y niveles de responsabilidad.
- d) Guía o manual de elaboración de los presupuestos por áreas y niveles de responsables.
 - Con ayuda del manual se debe formular un presupuesto por cada responsable de área funcional.
 - Después de su revisión, corrección y aprobación, volverán a cada área para iniciar el control presupuestal, al principio del periodo presupuestado.

B) Ejecución

Ya iniciado el periodo presupuestal, los lineamientos que se pueden seguir son:

- a) Usar un registro auxiliar de gastos para áreas y por nivel.
- b) Predeterminar mensual o anualmente en el caso de los sumarios, los informes responsabilidad presupuesto el importe de los ingresos o costos, para una vez realizados, obtener las variaciones o desviaciones según sea el caso, sujetos a estudio y solución por el encargado.
- c) Al finalizar el periodo presupuestal se elaboraran los informes por el costo de producción y costo de producción de lo vendido, el de resultado y si es posible la posición financiera por áreas y niveles de responsabilidad reales para compararlos con los presupuestos.
- d) Finalmente hacerse una conciliación entre los resultados tradicionales y los hechos por áreas y niveles de responsabilidad para medir, el margen de contribución de los individuos participantes, responsables.

C) Informes de actuación

Los informes, ingresos responsabilidad a costo responsabilidad, presupuesto, deberán pronosticar datos:

- a) Exclusivos del área a cargo y necesarios
- b) Sencillos de entender

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- c) Elaborados periódica y oportunamente
- d) Que contribuyan a la elaboración de estadísticas
- e) Comparables con los históricos
- f) En términos comparables con los históricos
- g) Que ayuden a hacer gráficas que reflejen el comportamiento y actuación del área nivel y su responsable para comparar con otras áreas.

D) Resultados.

Ya que los presupuestos por áreas niveles de responsabilidad se encuadran en la contaduría y en la administración deben seguir lineamientos como el del principio conservador, para cuidar que se efectúen los presupuestos y por ello sus resultados en condiciones de ser alcanzables evitando que al hacer comparaciones entre lo realizado y lo presupuestado aparezcan variaciones o desviaciones que podrían llevar a conclusiones irreales que desanimarían incluso a los participantes.

3.2. Presupuesto "base cero"

3.2.1. Concepto

Es el que no considera experiencias anteriores para planear eventos futuros:

"Es una metodología de planeación y presupuesto que trata de reevaluar cada año todos los programas y los gastos de una entidad organizacional, se emplea el término de planeación porque se fijan objetivos y metas así como se toman decisiones relativas a las políticas básicas de la organización, por otra parte se analizan en detalle las distintas actividades de la implantación de programas para que emitan la obtención de resultados deseados"⁷

Es una metodología de planeación y presupuesto que trata de reevaluar cada año todos los programas y gastos de una entidad organizacional.

3.2.2. Objetivo como herramienta de control interno.

- * Mejorar la asignación de recursos

⁷ Cárdenas, Raúl. "Presupuestos" 1a. Edición, McGraw-Hill, 2001 p38



- Mejorar la adaptación de decisiones
- Facilitar la planificación
- Reducir costos o personal.

3.2.3. Mecánica de elaboración.

- La definición de las unidades de decisión.
- El establecimiento de unos objetivos para cada unidad y la estructuración de modos y niveles de actividad alternativos para realizarlos.
- La descripción de las actividades de cada unidad en uno o varios conjuntos de paquetes de decisiones para el modelo alternativo elegido.
- La ordenación de todos los paquetes de decisión de un departamento determinado (o a veces de toda la organización).
- La realización de una auditoria de resultados posterior a la aplicación, a fin de comprobar si se cumplen los objetivos establecidos.

3.2.4. Ejecución en la toma de decisiones.

- Es un método para asegurar que todos los gastos sean revisados en un proceso presupuestal, los gastos deben analizarse desde el punto de vista de costo - beneficio y que solo los gastos indispensables serán los apropiados.
- Tomar una decisión acerca de la cantidad de esfuerzo bajo el cual el fin deseado no puede obtenerse. Por ejemplo si se decide conservar el área de investigación como esta actualmente en la estructura organizacional, es probable se decida reducirla a una persona profesionalista, entonces hay que calcular el costo que esto representa.
- Clasificar la decisión de paquete de acuerdo con su prioridad y estilo se puede hacer basándose en él costó - beneficio o haciendo una evaluación subjetiva.

3.2.5. Resultados

El director actualiza o elimina la decisión en paquete comparándolos con otros similares

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



3.2.6. Ventajas y limitaciones.

Ventajas

- a) La capacidad de controlar los gastos de estructura
- b) Perfeccionamiento de planes y objetivos
- c) Optimización de beneficios
- d) Desarrollo de comités gerenciales (se acreciente un ambiente de unidad y coordinación para el bien de toda la entidad).

Limitaciones

- a) Problemas y recelos administrativos. (Con frecuencia los administradores sienten aprensión ante cualquier proceso que los obligue a tomar decisiones que requiera de una revisión detallada de sus funciones).
- b) Problemas en la formulación de paquetes de decisión (establecer el nivel mínimo de esfuerzo, minimizar los costos y conservar al personal a nivel presente, difícil identificar claramente los medios de trabajo en muchas actividades).
- c) Problemas del proceso de Jerarquización.

3.3. Presupuesto por "programas y actividades"

3.3.1. Antecedentes.

Los conceptos de Presupuestos por Programas no se iniciaron en la Secretaría de Defensa como se ha sugerido. "Más bien tienen dos raíces básicas, una de ellas en el gobierno federal, en el que los conceptos de presupuestos por programas fueron introducidos como parte de los sistemas de control en tiempos de guerra por el War Production Board (Consejo de Producción Bélica); la otra raíz aun más profunda y antigua, se halla en la industria privada. Existen pruebas que demuestran que las grandes empresas como Dupont y General Motors aplicaban estos procedimientos desde principios de la década de 1920."⁸

No fue sino hasta el año de 1961, cuando el departamento de la Defensa (con Robert MacNamara), elaboró un sistema de planeación por programas y

⁸ Walter Steiss pag.202 y 203



presupuestos, estableciendo las categorías de programas necesarios para el logro de los objetivos básicos.

En Agosto de 1965 el presidente Johnson de los Estados Unidos, proclamó que con el advenimiento del año fiscal de 1968, todos los departamentos de la federación adoptarían los procedimientos presupuestales que se habían aplicado con éxito durante algunos años en la Secretaría de la Defensa.

En México, la aplicación del presupuesto por programas inicialmente estaba orientado solo a algunas dependencias oficiales, empresas descentralizadas e instituciones de docencia. Más con el transcurso del tiempo y mediante el conocimiento y difusión de los buenos resultados obtenidos con la aplicación de los presupuestos ya mencionados, su utilización se ha incrementado de manera general.

Esta técnica presupuestal empleada principalmente por el sector público, expresa el gasto en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar para llevar a cabo los programas a su cargo.

3.3.2. Conceptos.

"Es el que se calcula y desglosa en sub-actividades de tal manera que cada una constituya un programa o paquete completo. Auxilia a la administración pública pues obliga a planear con mayor grado de análisis la inversión y el gasto público

Es un sistema en que se presta particular atención a las cosas que un gobierno realiza, mas bien que a las cosas que se adquieren.

Es un conjunto de técnicas y procedimientos sistemáticamente ordenados en forma de proyectos, muestra las tareas a efectuar señalando objetivos específicos y sus costos de ejecución además de realizar el gasto público mejorando la selección de las actividades gubernamentales.

Es un plan amplio, expuesto en terminas financieros, gracias al cual entra en vigor un programa de operaciones determinadas en un periodo de tiempo. Contiene cómputos estimados de:

- a) Los servicios, las operaciones y los proyectos abarcados en el programa, las tareas, los responsables y las unidades presupuestales;
- b) Los requisitos provenientes de los desembolsos, y
- c) Los recursos utilizables en su apoyo."⁹

⁹ Torres Pradas, Lourdes, "La fiscalización de los programas presupuestarios de las administraciones públicas", Revista: Presupuesto y Gasto Público México, 1994.



Es decir el presupuesto por programas es el conjunto de técnicas y procedimientos que sistemáticamente ordenados en forma de programas y proyectos, muestran tareas a efectuar, señalando objetivos específicos y sus costos de ejecución así como identificar responsables, además de racionalizar el gasto público o privado, mejorando la selección de las actividades.

El presupuesto por programas es el instrumento que cumple con el propósito de combinar y plantear los recursos disponibles en el futuro inmediato, con las metas a corto plazo, creadas para la ejecución de los objetivos de largo y mediano plazo.

3.3.3. Objetivo como herramienta del control interno.

De previsión, organización, coordinación, dirección y control.

Además de estos objetivos existen los peculiares o propios de él, como es el tener en los campos del proceso administrativo todo lo estructurado jerárquicamente por funciones programas de operación, de inversión. Mayor control interno, se evalúa y conoce la eficiencia en cada una de las partes.

Conoce las actividades y ordena jerárquicamente por su importancia.

3.3.4. Estructura.

Un sistema de presupuesto por programas, esta formado por un conjunto de jerarquías, en función de las cuales, se canalizan los recursos para realizar lo programado.

El conjunto de jerarquías mencionado comprende:

Función: Conjunto de gastos presupuestales, su finalidad inmediata o a corto plazo, proporciona un servicio determinado.

Programa: Es una herramienta que va a cumplir una función, mediante la fijación de metas u objetivos y se necesita emplear recursos materiales, humanos y financieros para que con anterioridad sean costeados.

Subprograma: Forma parte de un programa, según su función y mediante metas parciales. un programa

Sub sub programa: Es el empleo de los recursos para cumplir la realización de ciertos trabajos y de las metas de los mismos.



3.3.5. Importancia.

Los presupuestos por programas se orientan a reforzar el papel desempeñado por la planeación estratégica en el proceso presupuestal. La meta primordial del presupuesto por programas es asegurar una base más lógica para tomar decisiones proporcionando:

1. - Datos acerca de los costos y beneficios de enfoques optativos para alcanzar los objetivos propuestos.
2. -Valoración de rendimientos (efectividad o desempeño) para facilitar una visión continua de programas destinados a conquistar objetivos elegidos.

El presupuesto por programas se elabora para tener un enfoque racional y sistemático a fin de identificar y evaluar los costos y consecuencias de los objetivos estratégicos (planeación).

3.3.6. Mecánica de elaboración.

- a) Fijación de las cuotas del ingreso nacional
- b) Elaboración de programas de trabajo, procurando definir la responsabilidad de las funciones respectivas.
- c) Examen de la estructura administrativa.
- d) Definición de metas dentro de cada programa o actividad.
- e) Organización de un sistema de informes internos, de manera que puedan compararse los resultados que se obtengan en el programa establecido.
- f) Elaboración de registros contables.

3.3.7. Ejecución.

Su ejecución quedará a cargo de una dependencia ejecutora del mismo

3.3.8. Informes de actuación.

Cada una de las unidades que tenga a su cargo un programa presupuestal a ejercer tendrán la función de emitir una serie de informes, a la instancia indicada (Presupuestos), dando a conocer cómo ha sido el ejercicio de su propio presupuesto, estos informes pueden ser programáticos según sea especificado por los propios acuerdos de la misma institución.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



3.3.9. Resultados.

La formulación de los presupuestos relativos a las unidades de resultado, constituyen la base de los resultados mediante el ensamble de los diversos esquemas presupuestales.

Posición financiera presupuestal.

Se parte de la posición financiera al inicio del periodo si se afectan sus valores con las estimaciones obtenidas, se esta en condiciones de obtener la posición financiera presupuestal para así poder autorizar las partidas a ejercer.

3.3.10. Ventajas y Limitaciones.

Ventajas

- a) Todas las de un presupuesto tradicional
- b) Existe una mejor planeación del trabajo puesto que se hacen estimaciones sobre la actividad de cada programa.
- c) Se acumula información indispensable para hacer revisiones constantes.
- d) A través de los índices de aprovechamiento se evalúa la eficiencia en operación de cada una de las dependencias encargadas de la ejecución de los proyectos.
- e) A través de los índices de rendimiento se facilitan las decisiones tendientes a disminuir los costos.
- f) Es más fácil detectar las funciones que se duplican.
- g) Por su estructura es más comprensible para el público en general.

Limitaciones

- a) Todas las del presupuesto tradicional
- b) Puede presentarse confusiones por parte del programador del presupuesto.
- c) Ocasiona que es pueda pensar que todas las actividades estatales son medibles.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3.11. Cuadro comparativo presupuesto por programas y presupuesto por áreas de responsabilidad.

Presupuesto por programas

Presupuesto por áreas

<p>CONCEPTO: Conjunto de técnicas y procedimientos sistemáticamente ordenados en forma de programas (presupuesto con fechas, actividades específicas e importes) y proyectos que muestran las tareas a efectuar señalando objetivos específicos y sus costos de ejecución además de racionalizar el gasto público, mejorando la selección de actividades gubernamentales.</p>	<p>CONCEPTO: Es una técnica que se basa en las etapas del proceso administrativo, predeterminando cifras financieras, en condiciones de operación y de resultados encaminados a cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles en que se divide la entidad. Es una medida de eficiencia, autocontrol, una guía de acción para realizar las funciones. Se expresan costos pronosticados por cada uno de los empleados, otorgando méritos, es una herramienta de motivación, haciendo principales a todos en su formulación.</p>
<p>OBJETIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura una jerarquía de funciones, programas de operación y de inversión. • Mayor control interno. • Evaluación de cada parte. • Objetivos precisos de gran profundidad y análisis en función a la eficiencia. • Mayor atención a lo realizado que a lo gastado. 	<p>CARACTERÍSTICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motiva, cada quien fija sus objetivos incrementando la productividad, significa el reto de lograr de cada área un círculo de calidad. • Ejerce un control positivo basándose en la comunicación • Identifica ingresos y erogaciones por cada responsable • Los presupuestos se elaboran con ayuda de quienes los ejecutan • Hacen jueces de sus propias decisiones a quienes los toman • Retroinforma y da información acerca de la actuación de los encargados de cada área • Evita que los objetivos funcionales sean manipulados para lograr los objetivos personales • Consolida la estructura organizacional
<p>CLASIFICACIÓN DE LOS PROGRAMAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Básicos: su principal objetivo es la atención directa de las necesidades de la comunidad. • Apoyo directo: sirven de base para concretar los programas básicos • Apoyo interno general: conjunto de actividades que desempeña una secretaría. • Apoyo indirecto: otorgan respaldo a los programas básicos. 	<p>ELABORACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se elabora un organigrama codificando áreas y niveles a presupuestar para guiar la formulación de informes de responsabilidad. • Se diseñan los documentos necesarios: catalogo de cuentas que contendrá las subcuentas correspondientes a cada área, formatos de informes de responsabilidad, formatos para cada área, manual de elaboración.



IMPLANTACIÓN: <ol style="list-style-type: none">1. Determinación de cuotas2. Establecimiento de un programa de trabajo.3. Señalamiento de la estructura administrativa.4. Determinación de metas.5. Presentación de informes.6. Establecimiento de los requisitos contables.	EJECUCIÓN: <p>Se elabora un registro auxiliar de gastos por área.</p> <p>Predeterminar mensual y anualmente los presupuestos.</p> <p>Al finalizar el periodo presupuestal se elaborarán informes de resultados y estados financieros.</p> <p>Finalmente se realizara una conciliación entre los resultados tradicionales y por áreas de responsabilidad.</p>
PROCEDIMIENTOS: <ol style="list-style-type: none">1. Contar con el apoyo de la alta dirección.2. Colaboración en grupos de trabajo.3. Impartición de seminarios4. Manuales5. Amplia difusión6. Paquete de incentivos7. Asesoría técnica constante.8. Coordinación de todo el proceso presupuestario	

Fuente cuadro comparativo.¹⁰

¹⁰ Diseñado por el sustentante con base a bibliografía consultada.

Capítulo 4 El sistema presupuestal por programas automatizado en una Intranet.

En este capítulo se encuentra lo referente a la automatización, desde el entendimiento mismo de formas básicas en informática administrativa y las nuevas formas del trabajo en equipo con base a programas automatizados desde redes internas en una organización y todos sus beneficios.

4.1. Propuesta de modernización para el trabajo.

A continuación se presenta una propuesta para la implantación de un presupuesto por programas automatizado, que puede ser implementado y desarrollado por servicios de outsourcing, en el caso de la que empresa deseé reducir sus costos y asignarle esta actividad a personas externas pero experimentadas en los sistemas tecnológicos informáticos.

Esto es viable si la empresa no cuenta con algún departamento con las capacidades necesarias para el desarrollo de este proyecto así también poder evaluar muchos otros de sus procesos y de ser necesario ahorrar costos llevando estos procesos a un outsourcing.

4.1.1. Nuevas formas de organizar el trabajo en la empresa moderna

"Esta comprobado que la rapidez con que el mundo de los negocios evoluciona en la actualidad, pone a los empresarios en la primera línea de batalla para aplicar soluciones estratégicas a cada área de la empresa, ya no solamente importa si se cuenta con suficientes recursos financieros o una alta capacidad de crecimiento. Esto hace que las organizaciones se encuentren en constante búsqueda y aplicación de nuevas tecnologías y disciplinas, así como el mejoramiento de las ya existentes, con la finalidad de adaptarse cada vez más y de una mejor manera al medio ambiente cambiante altamente influenciado por los avances tecnológicos y los requerimientos de los consumidores."¹¹

Una utilización eficiente de la tecnología, conlleva a un incremento considerable de la productividad y competitividad de la empresa, logrando los objetivos estratégicos que se proponga, y así poder ser partícipes de un mercado global altamente exigente y competitivo. Una de las posibles estrategias de gestión de recursos humanos, pasan a ser las nuevas formas de organizar el trabajo, que se ponen en marcha con el fin de obtener buenos resultados de la interacción laboral de los individuos con los intereses organizacionales.

¹¹ Applegate, Lynda; F. Warren McFarlan y James McKenney. "Gerencia de sistemas corporativa de información: texto y casos" McGraw-Hill, 1999. p112



Entre las más modernas formas de organizar el trabajo se encuentran: el tele trabajo, el outsourcing y el trabajo en equipo a través de redes.

4.2. Automatización del sistema interno y las tecnologías de información.

4.2.1. Bondades en el uso automatizado de programas en excel

Por consiguiente otra forma de implementar un sistema automatizado es con base a los programas informáticos comerciales, que son aquellos que están incluidos con la simple compra de alguna computadora.

Estos recursos de informática administrativa trabajan en sistemas diseñados en Windows 95/98/2000/Me/NT y XP, y trabajan con sus recursos más difundidos y avanzados.

Las operaciones que nos van a permitir la automatización de los presupuestos en programas de informática administrativa son entre otros:

Edición simultánea de varios presupuestos o bases de datos de costos y precios.

Uso de arrastrar y soltar, copiar y pegar para traspasar información entre ventanas, entre presupuestos o con otros programas, como hojas de cálculo, editores de textos y sistemas compatibles existentes.

Deshacer y rehacer ilimitados cambios y actualizaciones, multisesión y multiusuario.

Configuración de ventanas, colores, fuentes, etc.

Utilidades para copiar, pegar, renombrar, mover, eliminar, comprimir, descomprimir y enviar un presupuesto por correo electrónico.

Menús contextuales y barras de herramientas móviles con las opciones más utilizadas.

Tecnologías de información.

Las tecnologías de información comprenden todas las tecnologías basadas en computadora y comunicaciones por computadora, usadas para adquirir, almacenar, manipular y transmitir información a la gente y unidades de negocios tanto internas como externas. Las tecnologías de información permiten a la empresa mejorar su manejo e integración de las necesidades de procesamiento de información en todas las áreas funcionales de ésta. Uno de los mayores costos en los que recurre una empresa, es en el tiempo que los administradores y



empleados gastan en reuniones y juntas, tomando decisiones, resolviendo problemas y en el ejercicio y control de actividades cotidianas.

Las tecnologías de información reducen ese tiempo y por ende sus costos; esto hace que los administradores y empleados mejoren su productividad, al desperdiciar menos el tiempo en la búsqueda de soluciones a sus problemas. Tres tipos de tecnologías de información son especialmente útiles: los sistemas de tele-conferencia, los sistemas de transferencia y recuperación de información vía redes locales y externas, así como los sistemas de procesamiento personal de información dentro de la organización.

4.2.2. Los presupuestos por programas en hojas electrónicas

En la actualidad es común que las organizaciones manejen sus presupuestos en hojas de calculo, también es posible que se realice la adquisición de un programa comercial donde se pueda llevar a cabo esta actividad, lo anterior no es del todo factible, ya que estos programas adquiridos en general no contienen las necesidades reales de una organización. Esto llevará a los participantes en la elaboración de actividades presupuestarias a depender de personas externas al área para el desarrollo de cambios y actualizaciones, que sean necesarios durante su ejercicio, dependiendo de los autores del sistema para implementarlo; es aquí donde entra la importancia de que se utilicen hojas electrónicas, ya que pueden ajustarse a las necesidades de la organización en cualquier momento o situación dependiendo de los conocimientos y experiencia de los mismos encargados de dicha actividad presupuestal, sin tener que depender de nadie agilizando sus procesos.

Los presupuestos por programas son totalmente adaptables a las hojas de calculo, ya que todas las unidades que lo conformen conjuntamente con sus actividades, podrán ser divididas entre libros de trabajo, hojas, partes de las misma hoja de calculo y ser vinculados para que se concentren en el presupuesto maestro. Donde todos los participantes delegados a esta actividad realizaran su ejercicio y control presupuestal con archivos de excel independientes para su trabajo, pero dependientes de un archivo general. (Presupuesto maestro).

4.2.3. Formatos, vinculos y libros de trabajo.

Pueden definirse actividades o procesos entre libros de trabajo (archivos de excel independientes) con todo tipo de operaciones y variables para crear formatos automatizados vinculados unos con otros, propios del usuario y de su organización, para aplicarlos en cualquier situación según se requiera.



Estos trabajos se pueden llevar a cabo en hojas de calculo:

Elaboración de formatos especiales con las características propias del usuario y de la misma organización.

Actualizaciones, ajustes, cambios preestablecidos de todo el presupuesto o de una parte del mismo.

Actualización de un presupuesto a partir de otro.

Supresión de datos erróneos entre unidades presupuestales.

Ordenar, localizar, nombrar y definir información por diferentes criterios

Calculo de cantidades de cada concepto requerido para ejecutar partidas presupuestales

Filtros por expresión, palabras o cualquier característica de una columna.

Estas posibilidades, así como la copia, traslado, duplicación y eliminación de conceptos, pueden aplicarse a un concepto o a un grupo, marcados uno a uno o seleccionados en función del contenido de sus campos mediante filtros y nombre de rangos.

4.2.4. Automatización con interfaces, botones y macros aplicadas.

Una de las alternativas a seguir es recurrir a la programación.

No es necesario ser un programador experto para automatizar un programa de presupuestos, ya que muchas de las bondades que tiene la informática administrativa es que nos ayuda a programar sin haber estudiado una especialidad en algún lenguaje; existen dos formas de programar una que esta dirigida a la elaboración de programas "programación dirigida a objetos" y otra que se realiza explotando los programas ya existentes "programación con base a objetos", donde el usuario solo va a explotar todos los recursos con los que cuenta un programa "excel" y los va adecuar según sea su necesidad.

Una de las oportunidades que se pueden implementar en un programa automatizado es la aplicación de interfaces, cuadros de control, botones de comando y el desarrollo, ejecución e implementación de macros aplicadas a procesos que se pueden adecuar a las necesidades de la propia institución, esto es un beneficio que no se puede tener con algún programa comercial, es decir que los encargados de la elaboración automaticen según se vaya presentando la



necesidad a cada uno de los procesos repetitivos e indispensables para la elaboración del presupuesto.

Entre los procesos que podemos encontrar son los siguientes:

La generación de documentos impresos y personalizados de gran calidad es el objeto de un programa automatizado. En un programa automatizado se integran una serie de documentos emitidos en distintos escenarios según se requiera, que cubren todas las necesidades de los presupuestos y proyectos de la empresa.

Dada la creciente necesidad de personalización de los impresos, cada informe se puede modificar fácilmente para incluir, notas, comentarios, membretes, plantillas, logotipos, etc. Todo lo anterior de forma automatizada.

Múltiples procesos predefinidos que incluyen todo lo necesario para realizar presupuestos, seguimientos, controles, bases de datos, avances, etc.

Se puede ejecutar con facilidad entre múltiples actividades disponibles automáticamente, para hacer uso personalizado de ellos con pequeñas macros aplicadas.

Personalización de comandos para actividades múltiples.

Los escenarios se pueden modificar fácilmente, de manera gráfica y sin programar, para cambiar la situación de los datos en la hoja, el formato o las fórmulas utilizadas en los cálculos, para añadir cabeceras y pies de páginas, etc.

Pueden utilizarse todos los recursos disponibles en windows, con efectos especiales, presentaciones, vínculos, hipervínculos, colores, cuerpos, sombreados, líneas y cajas. También pueden insertarse imágenes y dibujos, como membretes y logotipos, realizados con programas de dibujo.

Exportación a editores de textos y otros programas compatibles.

Todos los informes generados pueden exportarse en formato RTF, para recuperarlos con editores de textos, ya que se traspasa también toda la estructura de estilos, formatos de letras, tabuladores, encabezados y pies de página.

Los informes específicos en excel incluyen las expresiones de operación adecuadas para cada celda, hoja y libros de trabajo, además de los datos numéricos, alfabéticos y gráficos.

La información también puede copiarse y manipularse desde el portapapeles en formato gráfico para su edición con programas de dibujo e ilustración.



Lectura de bases de datos de diferentes softwares que tengan comunicación con excel o access.

Exportación e Importación de gráficos DXF, BMP, JPEG, TIFF, PCX y WMF.

Copiar y pegar bidireccional al portapapeles de windows en todas las tablas, ventanas de gráficos y textos, para la comunicación con otras hojas de cálculo y editores de textos.

Seguimiento permite mantener dos presupuestos paralelos para cada unidad, uno de gastos y otro de ingreso. Estos presupuestos pueden tener diferente estructura.

Se puede crear automáticamente uno de los dos presupuestos a partir del otro, aplicando un vínculo de paso distinto para cada naturaleza.

Periodificación

Puede establecerse una planificación por meses o por otro período a fin de obtener previsiones de costos o ingresos futuros, aplicándoles unos u otros datos. El objetivo inicial puede tener correcciones posteriores, que pueden estar aprobadas o no, lo que permite realizar numerosos tipos de comparaciones entre sí y con el presupuesto, los reformados, las actualizaciones y la ejecución real y pendiente de cada partida.

Exportación e importación a microsoft access 97/2000, llevando todas las tablas con sus respectivos campos

Exportar a diferentes sistemas de contabilidad.

Generación de un presupuesto en formato HTML para Internet / intranet

Varios usuarios en red pueden trabajar al mismo tiempo en un mismo presupuesto, incluso sobre una misma hoja o partida sin limitación.

El sistema en red es flexible: un archivo puede utilizarse en cualquier puesto de la red.

Autoaprendizaje

Desde internet se cuenta con manuales completos en línea, incluyendo tutoriales para recorrer paso a paso cada parte del programa de excel, diseñado para aprender a usarlo sin necesidad de ayuda externa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



4.2.5. Nuevas formas de trabajo.

Actualmente las computadoras personales se pueden conectar a redes de computadoras para unir al personal y estandarizar las actividades a través de todos los departamentos de la organización. Las computadoras personales dan la organización un gran control de las actividades en los niveles bajos (lo cual siempre resulta muy difícil para lo ejecutivos) y promueven la descentralización de la autoridad hacia empleados de niveles bajos.

En un mercado cada vez más competitivo, donde la celeridad de los cambios y el avance tecnológico es la constante, las organizaciones que esperan competir efectivamente, deben implementar nuevas estrategias que le permitan potenciar la habilidad de las personas para trabajar en equipo.

La gran empresa de las décadas pasadas se caracterizó por su amplio nivel vertical, y su finalidad era la de mantener el poder, la información y la decisión en manos de la alta dirección. Esto trajo consigo una gran burocracia, que hizo que los directores y los trabajadores no mantuviesen el suficiente contacto con los clientes, lo que a su vez llevo a un servicio al cliente de poca calidad. Como reacción a este gran problema, la empresa moderna esta abandonando esta concepción estrictamente vertical y jerárquica de dirección, creando una empresa que tiende cada vez mas, a tener a una estructura horizontal, influenciada principalmente por los avances tecnológicos que han permitido que los sistemas de comunicación informáticos a tiempo real trasladen e integren la información en sentido ascendente y descendente.

Todo esto se logra gracias a las redes, que hacen posible que en la empresa moderna haya una comunicación mas fluida y rápida tanto en el ámbito interno como externo a ella, las cuales deben incluir un gran equilibrio entre autonomía, responsabilidad y compromiso. Esto ha traído como consecuencia que el mando intermedio, de supervisión y control, sea sustituido por el traspaso de estas funciones, al empleado o al equipo, creando una gran flexibilidad empresarial.

Trabajar con un mínimo de jerarquías y con equipos que puedan administrar sus propias actividades se ve hoy en día como la gran realidad de tendencia mundial futura del trabajador. Las exigencias del mercado global actual, requieren que las organizaciones superen sus problemas, en relación, al logro de metas, coordinación, estilos de trabajo, etc.

Esto ha tenido como repercusión la creación de una nueva forma de organizar el trabajo llamada el trabajo en equipo, que considera una forma de trabajo participativa y democrática, la cual nos permite crear nuevas estrategias para construir la organización de futuro, operando con visión compartida para el logro de la misión y los objetivos institucionales. Este nuevo modelo se distingue por que cada uno de los elementos que lo conforman están relacionados interactivamente, desapareciendo así las líneas divisorias entre ellos. Todas y



cada una de las unidades en la empresa giran en torno a los individuos, quienes son en verdad los que dan "vida" a las operaciones y procesos organizativos.

Para llevar a cabo esta forma de trabajar, el primer punto es que la alta gerencia acepte el riesgo y que este de acuerdo en implementar el trabajo en equipo promoviendo la auto responsabilidad y la toma de decisiones, para que se cree un ambiente en el cual los colaboradores de todos los niveles sientan que poseen efectiva influencia sobre los estándares de calidad referentes al negocio dentro de sus áreas de responsabilidad, así cada miembro del equipo pasa a ser responsable por el resultado final de los procesos de trabajo, del producto o servicio, teniendo el poder para solucionar problemas, dar seguimiento, enterarse en el mismo momento de la interacción con su servidor de información y de esta manera innovar.

4.2.6. La metodología del trabajo en equipo

Un equipo maduro y efectivo necesita de una cuidadosa y laboriosa construcción. La metodología de trabajo e interacción que ha de seguir, posee generalmente los siguientes pasos a implementar:

1. Diagnóstico del nivel de desarrollo del trabajo en equipo, su estilo de interrelación y sus objetivos estratégicos.
2. Definición de los objetivos específicos a alcanzar.
3. Programación de las actividades a realizar.
4. Desarrollo de actividades.
5. Evaluación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Debemos acotar que el primer paso incluye el planteamiento y la evaluación del ambiente físico donde se desea trabajar (oficinas virtuales, separadas por cubículos, oficinas independientes conectadas con redes computacionales, etc.)

4.2.7. Líderes para el trabajo en equipo.

El trabajo en equipo permite la aparición de verdaderos líderes que actúan en forma positiva para alcanzar los resultados esperados por el grupo y la organización en general, el rol del líder es lograr que los miembros del equipo logren usar al máximo sus habilidades. Es un facilitador y no un dirigente. Su éxito es el éxito del equipo. La misión del líder dentro del trabajo en equipo, se subdivide en cinco puntos esenciales:



1. Creación de una visión de equipo.
2. Lograr que exista dentro del equipo una comunicación franca y clara.
3. Lograr que exista objetividad en las discusiones de ideas y puntos de vista de los miembros.
4. Fomentar la participación y el compromiso.
5. Velar por que exista reinformación

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La revolución de las tecnologías de información ha tenido un profundo efecto en la administración de las organizaciones, mejorando la habilidad de los administradores para coordinar y controlar las actividades de la organización y ayudándolos a tomar decisiones mucho más efectivas. Hoy en día el uso de las tecnologías de información se ha convertido en un componente central de toda empresa o negocio que busque un crecimiento sostenido.

"El uso de tecnologías de información ya no lo es solo para procesos de producción o conversión, sino que deberá estar implícito en todos los ámbitos del negocio, incluyendo en el área administrativa, por ser esta la que controla toda la empresa. Como resultado del uso de estas tecnologías podemos decir que la empresa puede reducir el tamaño de su estructura jerárquica e incrementar el flujo de información horizontal, esto es, a través de todos los departamentos de la empresa, además de proveer de una ventaja competitiva a la empresa.

Reducción del tamaño de la estructura jerárquica. Esto se logra al proveer a los administradores y ejecutivos información de alta calidad, oportuna y completa, lo cual reduce la necesidad de varios niveles de burocracia y jerarquía administrativa. Los sistemas de información al reducir éstos niveles jerárquicos, actúan como dispositivos de control en las actividades de la empresa o negocio. Cabe señalar que los sistemas de información también reducen la necesidad de los administradores de coordinar e integrar las actividades de las sub - unidades de la empresa, además de que las tecnologías de información actualmente pueden coordinar completamente el flujo de información de una empresa."¹²

4.2.8. Toma de decisiones en el sistema presupuestal automatizado.

El sistema de información administrativa cumple dos funciones respecto a la toma de decisiones en un presupuesto automatizado en una intranet:

¹² Applegate, Lynda; F. Warren McFarlan y James McKenney. "Gerencia de sistemas corporativa de información: texto y casos" McGraw-Hill, 1999. p147



Ayuda a los gerentes a realizar esa actividad suministrándoles la información necesaria y solucionando los problemas de optimización para ofrecerles una guía de acción para sus objetivos y actividades a desarrollar.

La calidad de la información presupuestal constituye un factor central en el sistema de información administrativa. La calidad puede medirse mediante factores como:

Incerteza.
Oportunidad.
Rapidez.
Concisión.
Claridad.
Grado de detalle.
Pertinencia.
Actualidad.
Exactitud.
Precisión.
Integridad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El objetivo del sistema de información presupuestal consiste en proporcionar información conforme a las exigencias de costo, beneficios y objetivos establecidos. La aportación de mayor utilidad del sistema de información presupuestal a través de la red, la encontramos en la información que da para apoyar las decisiones.

Existen siete tipos diferenciados de sistemas de decisión:

Sistema de archivo. Permite un acceso inmediato a los datos.

Sistema de análisis de datos. Permite manipular la información.

Sistemas de información presupuestal y contable. Calculan las consecuencias de las acciones planeadas basadas en definiciones cuantitativas.

Sistemas de análisis de información. Dan acceso a las bases de datos.

Modelos de optimización. Dan pautas para la acción al ofrecer soluciones óptimas, en tiempo y forma de ejecución virtual.

Modelos de sugerencias. Realizan trabajo mecánico, el cual culmina en una decisión recomendada para una tarea bastante bien estructurada.



4.3. Intranet

4.3.1. Internet/ Intranet como parte de la estrategia a seguir.

El Internet no ofrece una fórmula aplicable por igual a cualquier proyecto empresarial sino que depende necesariamente de las características específicas de cada empresa. Para utilizar adecuadamente esta tecnología, es necesario conocer la naturaleza de Internet y los servicios que ofrece y, por tanto, ventajas, inconvenientes y posibilidades actuales y futuras.

Partiendo de ahí, internet se puede plantear como un sistema de apoyo a las líneas de negocio actuales de una empresa o como configuradora de otras líneas nuevas, en innovación de procesos de trabajo. Pero, en cualquier caso, un elemento clave de cualquier estrategia radica en el conocimiento de la naturaleza de la empresa y de la dinámica y características del entorno, en este caso, internet - intranet y sus aplicaciones.

En la mayoría de las ocasiones este aspecto no se ha tenido en cuenta y muchas empresas se han quedado en la oferta de información corporativa sin hacer un planteamiento más desarrollado de su presencia en la red.

Internet y su impacto en la empresa puede aprovecharse desde diferentes aproximaciones:

- a) La promoción de productos y servicios.
- b) La mejora tanto en rapidez como en eficacia y rentabilidad de las comunicaciones externas e internas y los procesos de trabajo administrativo.
- c) La creación de un canal de marketing y ventas complementario o alternativo.
- d) Un medio para la distribución y búsqueda de información y una herramienta para mejorar el servicio a los clientes.

Lo cierto es que las tendencias del mercado han impulsado a muchas pequeñas, medianas y grandes empresas a adentrarse en el terreno de las nuevas tecnologías de la información. Pero la ausencia de una aproximación ordenada y metódica ha provocado falsas expectativas y frustraciones en relación a Internet.

Podemos afirmar que en la actualidad existen dos aproximaciones a la red:

Como complemento de los canales de comunicación convencionales, que permite construir relaciones y mantenerlas a través de herramientas menos costosas y más efectivas es la automatización del trabajo.



Como sistema para generar nuevas líneas de automatización del trabajo

Redes de área local (LAN)

Uno de los equipamientos complementarios para las comunicaciones más interesantes son las redes locales o LAN (Local Area Network). Permiten el intercambio de información en una empresa y la transmisión o acceso a la información desde diferentes puestos de trabajo, lo que facilita la disponibilidad de información entre los diferentes usuarios.

Tipos de redes locales

Las redes locales tienen una gran capacidad de cobertura, son fáciles de utilizar, flexibles en cuanto a sus posibilidades de diseño y ofrecen una buena rapidez de trabajo. Podemos pensar en diferentes tipos de redes, según la disposición de los equipos y la existencia o no de un elemento centralizador o servidor.

Red en forma de bus

Constituidas por un circuito general en el que se conectan los equipos. No hay centralización y si falla un equipo las comunicaciones continúan.

Red en anillo

Cada ordenador está conectado con los de al lado y la información fluye a través de un circuito cerrado. Lo normal es que no haya elemento centralizador, aunque puede haberlo. Con este diseño, si falla un ordenador, la red deja de funcionar.

Red en estrella

En la red en estrella sí existe un equipo, normalmente más potente, que hace de elemento centralizador y distribuye la información al resto de los equipos.

Es fundamental que el equipo central funcione correctamente, ya que en otro caso la red deja de funcionar.

Redes que unen fábricas (WAN)

A veces estas redes de ordenadores de una empresa pueden unir los equipos de varias plantas de toda la corporación, en varias ciudades o incluso países. En este caso se habla de WAN o Wide Area Network.

Ventajas de internet - intranet para la empresa

Las ventajas que ofrece internet - intranet a la empresa provienen de la naturaleza de los servicios y aplicaciones, la infraestructura que utiliza y el potencial comunicativo e informativo de la red. En este sentido, y adelantando un concepto fundamental, la información es lo que vende productos en la red y automatiza procesos de trabajo. Las implicaciones directas en la empresa se producen en:

- 1) La relación con el cliente: venta directa, mejora de los servicios de atención e información y herramientas digitales... (concepto internet)
- 2) La relación con proveedores, distribuidores y otras empresas: para la gestión empresarial, distribución de información y control de la distribución ... (concepto extranet)
- 3) La relación dentro de la empresa, para mejorar la comunicación interna y gestión de la información, etc

Internet – intranet permite acciones en las siguientes líneas:

- a) Mejora de la comunicación en la empresa.
- b) Permite a sus miembros el acceso a la información sobre productos, envío de órdenes de pedido, informes sobre la ejecución de ventas, presupuestos, etc, todo desde un mismo sistema.
- c) Estimula la creación de grupos de trabajo virtuales para la solución de problemas o la toma de decisiones.
- d) Permite a los equipos de trabajo ponerse en contacto con expertos de la misma área.
- e) Permite a la gente desde cualquier lugar del mundo y durante las 24 horas del día encontrar dónde y cómo ponerse en contacto con una empresa y con una persona.
- f) Facilita la creación de un eficiente sistema de trabajo transnacional.
- g) Posee la habilidad de crear un canal de comunicación directo con los distribuidores comerciales y resto de los integrantes de la cadena de distribución con el objetivo de documentar e informar.
- h) Provee un mecanismo más eficaz para integrar las necesidades de los clientes con el desarrollo de los productos.
- i) Provee nuevas oportunidades de negocio para la era digital.

Esas implicaciones directas y las diversas acciones se traducen en las ventajas que aparecen a continuación:

a. Abaratar costos de comunicación

La infraestructura que posee internet - intranet permite comunicación personalizada con cualquier punto de la empresa y del mundo, la distribución de información de manera simultánea a varios centros de atención o la divulgación de información sobre productos o servicios desde un único punto que es accesible por un potencial de millones de usuarios. El costo de esa comunicación suele ser siempre el de una llamada de teléfono local, en el caso de una intranet es sin costo. Los costos de distribución de información son muy bajos por lo que el costo de alcanzar a millones de consumidores es similar al de alcanzar a uno solo.

b. Por prestigio

Dar imagen de modernidad y progreso y, de alguna manera, captar la atención de otras empresas, de medios de comunicación y público en general.

c. Fuente de información

Internet - intranet permiten recopilar todo tipo de información sobre temas específicos de la organización, sobre clientes, sobre empresas del sector, sobre la competencia. La gran mayoría de esa información se ofrece de manera gratuita, o a precios más competitivos que a través de las fuentes convencionales o de un modo más ventajoso desde el punto de vista de facilidad de acceso.

4.3.2. Definición de intranet

"Definición de una intranet: es una infraestructura basada en los estándares y tecnologías de Internet que soporta el compartir información dentro de un grupo bien definido y limitado".¹³

Problema: aunque una intranet sea una red privada en la que se tengan grupos bien definidos y limitados ésta no se encuentra exenta de ataques que pudiesen poner en riesgo la información que maneja, ya que la mayoría de éstos son provocados por sus mismos usuarios.

Antecedentes: la mayoría de las estadísticas de seguridad en cómputo indican que cerca del 80% de los fraudes relacionados con las computadoras provienen de los usuarios internos, por esto las intranets son las más vulnerables a ataques de ésta índole

¹³ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/21/intestemp.htm>



4.3.3. Libros de trabajo compartidos en la intranet en una institución.

Podremos ver como las tecnologías de información han venido a ocupar un parte medular en cualquier corporación que pretenda sobresalir en los mercados tan competidos actualmente. Para ello es necesario implementarias no sólo en los procesos de producción o distribución sino en todas las actividades de la empresa, esto es, entrada, conversión y salida. Mucha gente no sabe cómo utilizar la tecnología informática en la administración de su empresa, y la gran mayoría no sabe siquiera de que herramientas puede echar mano para coordinar y controlar eficientemente a su empresa o negocio.

En este caso podemos compartir libros de trabajo de excel en la intranet de la institución y de igual manera obtener beneficios inimaginables del trabajo virtual y en equipo, donde los directivos podrán llevar a cabo el desarrollo, ejercicio y control de sus procesos desde su propia computadora o desde cualquier acceso dentro de la misma institución.

4.3.4. Firmas electrónicas.

Hoy en día, el incremento en el uso del e-mail, el internet, y el desarrollo de Intranets o redes de comunicaciones entre empresas, está acelerando el flujo de información en las empresas y negocios. Todos estos sistemas de transferencia y recuperación de información están basados en el uso de redes y computadoras personales unidas unas con otras y todas conectadas a una computadora central que permite a los usuarios compartir archivos e información digital de todo tipo.

La razón última de la firma electrónica es que el emisor sea reconocido por el receptor del mensaje o documento como el autor del mismo.

La finalidad de la encriptación es que el emisor envíe un mensaje que exclusivamente el receptor pueda leer.

Una firma electrónica es un conjunto de caracteres que acompaña a un documento o fichero, acreditando quién es su autor (autenticación) y que no ha existido ninguna manipulación posterior de los datos (integridad). Para firmar un documento digital, su autor utiliza su propia clave secreta (sistema criptográfico asimétrico), a la que sólo el tiene acceso, lo que impide que pueda después negar su autoría (no revocación o no repudio). De esta forma, el autor queda vinculado al documento de la firma. La validez de dicha firma podrá ser comprobada por cualquier persona que disponga de la clave pública del autor.

Para poder verificar la validez del documento o fichero es necesario la clave pública del autor. El procedimiento sería el siguiente: el software del receptor, previa introducción en el mismo de la clave pública de remitente (obtenida a través de una autoridad de certificación), descifraría el extracto cifrado del autor y a continuación calcularía el extracto que le correspondería al texto del mensaje y,

si el resultado coincide con el extracto anteriormente descifrado, se considera válida; en caso contrario significaría que el documento ha sufrido una modificación posterior y por lo tanto no es válido

Para firmar electrónicamente un mensaje el emisor aplica su clave privada.

Para comprobar la firma el receptor utiliza la clave pública del emisor.

Con este proceso aseguramos que únicamente el emisor puede firmar ese mensaje (ya que sólo se pudo firmar con la clave privada y el emisor es la única persona que la posee).

Utilizar firma digital

Una aplicación de los sistemas de clave pública es la firma digital. El objetivo final es enviar un documento, y poder demostrar quien lo ha enviado. En un papel normal, lo que se hace es firmarlo.

En el caso electrónico, quien envía el mensaje aplica su clave privada y con ello lo firma digitalmente. Sólo la clave pública correspondiente a dicha persona o institución permite comprobar que si efectivamente con dicha clave se descifra es señal de que quien dice que envió el mensaje, realmente lo hizo.

4.3.5. Seguimiento y control virtual.

Informes

Los resultados de seguimiento pueden verse además a través de informes, como las comparaciones entre:

Presupuesto, ejecución real y planificación por partidas y fases ejecución y objetivos por unidades presupuestales.

El control se realiza con el seguimiento virtual a través de la red y de los accesos autorizados a los archivos que concentran los gastos de personal, gastos generales, de materiales, de equipos, consumibles, necesarios para el correcto ejercicio, a fin de determinar y conocer las variables más importantes para controlar el cumplimiento previsto.

Una vez supervisados los archivos de cada unidad presupuestal, se crean los comparativos por mes, y se informa la desviación.

En este control se incluye el seguimiento de documentos contables y considera las partidas presupuestales individuales y de manera global.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Flexibilidad

Todos los documentos pueden consultarse por fechas y por unidad, dependiendo del nivel que se desee y si se cuenta con las claves asignadas.

Agenda

En cada fecha se pueden introducir notas de texto para registrar información relativa a los movimientos y ajustes del ejercicio o recordar actividades pendientes.

Análisis

Los presupuestos realizados por unidad son una base excelente para implementar mecanismos de seguimiento efectivos durante su ejecución, con el nivel de detalle que se desee y con alto grado de flexibilidad.

Herramientas de control de accesos y monitorización:

Existe en la actualidad una extensa gama de herramientas de control de accesos y monitorización capaces de bloquear el acceso a contenidos confidenciales. Estas herramientas pueden variar mucho según los métodos empleados y la facilidad de configuración por parte de los usuarios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo 5 Caso Práctico

En el caso práctico se presenta una investigación de campo, donde se demostrará que la automatización de un presupuesto por programas en la intranet de una institución educativa del sector privado es un paso importante para la permanencia en este mundo de cambios en las nuevas formas de trabajo y en la generación de información digital, concentrando puntos esenciales para comprender el proceso que siguió esta institución en la implantación y operación continua en su presupuesto por programas en busca de la eficiencia y la eficacia en el sector educativo, alcanzando los objetivos y demostrando la hipótesis planteada.

5.1. Delimitación del problema.

Una institución educativa del sector privado cuenta con las tecnologías de información adecuadas y que exige nuestro tiempo para ser competitivos en el mercado, pero no se han explotado al máximo, ya que a pesar de que cuentan con ellas se siguen realizando procesos de trabajo inadecuados para nuestra era digital. Una de estas herramientas de trabajo es su presupuesto por programas, ya que a pesar de llevarlo a cabo en hojas electrónicas, no han procedido a llevarlo a una automatización integral, pudiendo llevar muchas de sus actividades a procesos digitales a través de su intranet.

5.2. Hipótesis

Si se implantan nuevas tecnologías apoyadas en programas automatizados en hojas electrónicas, se alcanzará la eficiencia y la eficacia en la elaboración de una planeación integral, optimizando tiempos, recursos tecnológicos, económicos y financieros de una institución educativa.

5.3. Objetivos

General

- Analizar el proceso de implantación de un presupuesto por programas en una institución educativa, usando la tecnología y las bondades que ofrecen los paquetes informáticos y el internet, para la toma de decisiones.

Particulares

- Comprender a la administración y al proceso administrativo como base de estudio en la elaboración y comprensión del proceso de implantación de un presupuesto por programas en hojas electrónicas.
- Conocer los diferentes enfoques por autor en sus conceptos de planeación así como los elementos, como base de estudio en la elaboración y comprensión del proceso de implantación de un presupuesto por programas en hojas electrónicas.
- Conocer, asimilar e involucrarse con los conceptos básicos del presupuesto base cero, presupuesto por áreas de responsabilidad y el presupuesto por programas como base de estudio en la elaboración y comprensión del proceso de implantación de un presupuesto por programas en hojas electrónicas.
- Explicar, conocer y entender las nuevas formas de trabajo con tecnologías de información, a través de redes y sus beneficios en el proceso de automatización en la elaboración de un presupuesto por programas de una institución educativa.
- Conocer, entender y analizar el proceso de implantación y evaluación de un presupuesto por programas en hojas electrónicas a través de la intranet de una institución educativa.
- Comprobar la obtención de beneficios en los procesos de elaboración del presupuesto automatizado para la toma de decisiones a través de un estudio en la Institución objeto de estudio.

5.4. Institución objeto de estudio

Universidad Hispanoamericana

Presentare a continuación un breve semblanza de lo que es esta institución desde su historia y su filosofía como puntos clave para entender el objeto de estudio.

"Antecedentes

Un grupo de personas con principios sólidos en el ámbito pedagógico, cultural y humanista y con una esperanza profunda de desarrollar una institución educativa en la que la comunidad encontrara una opción adecuada a sus necesidades, fundó el Centro Universitario Hispanoamericano, hoy Universidad Hispanoamericana, en Coacalco de Berriozábal, Estado de México.

Trayectoria

- En julio de 1976 se funda el Centro Universitario Hispanoamericano. En agosto del mismo año inicia actividades el nivel preparatoria.
- El 4 de septiembre de 1979 se integra el nivel Licenciatura.
- El 14 de febrero de 1985 se obtiene la aprobación oficial para impartir educación en el nivel secundaria.
- El 23 de julio de 1996, la SEP autoriza el cambio de nombre de Centro Universitario Hispanoamericano a Universidad Hispanoamericana para los niveles preparatoria y profesional.
- El 19 de diciembre de 1997 las autoridades otorgan el reconocimiento de validez oficial al programa académico de la Maestría en Administración.
- El 4 de mayo de 2000 se obtiene la autorización para impartir educación primaria en la Comunidad Educativa Hispanoamericana, Plantel Coacalco y se crea el nivel pre-escolar.
- Actualmente la Institución brinda los niveles siguientes: pre-escolar, primaria, secundaria, preparatoria, profesional (con 10 licenciaturas y 5 ingenierías), posgrado (con 4 especialidades y una maestría) así como educación continua.

Visión

Ser una institución educativa comprometida con la formación integral de personas, reconocida por la sociedad por su liderazgo, responsabilidad social y alta calidad profesional en los ámbitos regional, nacional e internacional.

Misión

Brindar un servicio educativo de calidad y excelencia basado en la percepción y valoración de las necesidades del ambiente, a través de un modelo sustentado en los valores cristianos y comprometido con la formación integral y profesional de personas capaces de influir positivamente en su región y en la sociedad.

Principios

Nuestro pensamiento y actuar se rigen por fundamentos que le dan a nuestra existencia institucional su razón de ser:

La educación es un derecho humano universal que enriquece al individuo que la posee y a la sociedad en la que está inmerso. (Declaración Universal de los Derechos Humanos).

La educación no sólo consiste en la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes, sino que implica una clara visión de la persona en el mundo, de las

consecuencias de su conducta en los planos inmediatos y mediatos, así como una postura moral y ética que rija toda la acción del educando.

La educación es un proceso permanente que implica una actitud crítica ante los hechos de la persona y del mundo, que encuentra sentido en la trascendencia social y espiritual de su función.

La educación escolar es un proceso continuo y comprometido que se inicia en la familia y tendrá que ser respetuosa de las características de la persona y de su entorno, evitando toda discriminación de raza, sexo, edad, credo, condición económica y características físicas y mentales, orientándose a enriquecer todo lo que el individuo posee.

El alumno es el sujeto activo de su propia formación y, para lograr la excelencia académica, la familia y la Institución son corresponsables del hecho educativo.

El proceso educativo tiene como principio y fin al hombre, con quien coadyuvamos en su formación integral para su vinculación y servicio a la sociedad.

La Institución propicia la formación integral de su alumnado por medio de la realización de actividades impulsoras del desarrollo total de su persona como ente biopsicosocial y espiritual.

La Institución fundamenta su acción educativa en la aplicación de los conocimientos científicos y tecnológicos vigentes, que difunde y que fortalecen su carácter profesional.

La Institución procura el desarrollo de su comunidad enfatizando la importancia del trabajo en equipo y promueve la vivencia de los valores que la guían para apropiárselos a través de descubrirlos, definirlos e interiorizarlos.

La Institución promueve el desarrollo integral de su personal por medio del fomento de la educación permanente, ante el reto que presenta la satisfacción de las expectativas sociales a través de un servicio de calidad.

Valores

Los valores y virtudes fincan la base sobre la cual se eleva la identidad humana. Su influencia ennoblece nuestras acciones, encaminándonos hacia una realidad deseada. Para ello la Institución privilegia, hace suyos y fomenta la vivencia de:

- El Amor. La promoción del bien para uno mismo y los demás.
- La Justicia. Dar a cada quien lo que le corresponde. Implica equidad, rectitud y razón de la persona con su conducta hacia los demás.



- La Verdad. Virtud en la que el ser y el conocer son una misma cosa, reconociendo que no es patrimonio de nadie sino un deber de todos su búsqueda permanente.
- La Libertad. Poder hacer y expresar todo aquello que la persona es, sin dañar la integridad de la esencia humana ni el respeto social.
- La Responsabilidad. Responder por los propios actos ante la conciencia, el mundo ético circundante y Dios.
- La Honestidad. Conducirse de manera íntegra y recta en todos los aspectos de la vida.
- El Respeto. Aceptar la individualidad y diversidad de las personas, las normas, derechos y obligaciones sociales, además de apreciar a la naturaleza y la vida en un ámbito de convivencia pacífica y armónica.
- La Ética. Aplicar lo moral en todo acto humano para equilibrar al ser con el deber ser.
- La Belleza. La perfección y armonía que expresan en sí mismos los seres y las cosas.
- La Paz. Serenidad consigo mismo y convivencia armónica con los demás.
- La Salud. Equilibrio vital en lo físico, espiritual, mental y social-emocional.
- La Democracia. La exigencia de que todos los ciudadanos hábiles para el ejercicio de su razón y su conciencia, cooperen en la decisión de las cuestiones políticas que les afectan como personas libres y en condiciones de igualdad.

Fines

Al establecer objetivos y propósitos, hemos trazado la dirección en la que encauzamos de una manera inteligente y planificada nuestras fuerzas para la transformación positiva de la realidad, para lo cual la Institución se compromete a:

- Fomentar, organizar, impartir y difundir la educación y la cultura como un compromiso con su comunidad.
- Organizar e impulsar la investigación y el desarrollo tecnológico en todas las áreas del conocimiento, así como también las manifestaciones artísticas y la cultura física.
- Aplicar los resultados de la investigación en la propia operación institucional y promoverlos en sus ámbitos de influencia.
- Otorgar grados y títulos académicos con apego al marco legal vigente.
- Fomentar y difundir la cultura del equilibrio de la naturaleza a través de la corresponsabilidad del ambiente físico y humano.



- o Evaluar constantemente sus acciones para actualizarlas de tal forma que respondan al ambiente y a las necesidades humanas.
- o Mantener un vínculo constante con la sociedad y sus instituciones para autodiseñarse, considerando las necesidades sociales, los planteamientos científicos, tecnológicos y humanistas, con una postura crítica y propositiva.
- o Establecer programas de educación continua que respondan a las necesidades de sus egresados, de los profesionistas y de la comunidad en general.
- o Brindar extramuros sus servicios profesionales para atender las demandas sociales e institucionales en las esferas de la capacitación, orientación, asesoría, investigación aplicada y consultoría experta en las áreas que son de su competencia.
- o Promover, a través de la capacitación continua, altos niveles de práctica docente, administrativa y operativa en un marco congruente de acción.
- o Evaluar sus recursos materiales y técnicos fomentando la actualización de los mismos para hacer óptima su aplicación.
- o Administrar sus recursos financieros de tal forma que se eviten déficits y se promuevan las operaciones superavitarias, encaminadas a que el desarrollo y crecimiento de la Institución conserven siempre su finalidad y objetivo social dentro de un marco de independencia.
- o Establecer parámetros que garanticen la excelencia de su quehacer, entendido éste como la actitud institucional de promover su propio perfeccionamiento tanto en los ámbitos filosóficos y académicos como en los estratégicos, operacionales y tácticos, con una visión de inmersión y compromiso social.
- o Formar integralmente a nuestros alumnos con base en un modelo de alto nivel de profesionalización inspirado en los valores cristianos y conformado por nueve esferas axiológicas: Intelectual, afectiva, social, moral, estética, religiosa, física, económica y ambiental.

Lema institucional

Todo lo anterior se sintetiza en el lema de nuestra Institución

"In Veritatis Dilectione Manete"

--- Permaneced en el Amor a la Verdad --- ¹⁴

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¹⁴ <http://www.hispano.edu.mx/rectoria/inicio.htm>

5.5. Cuestionario (Instrumento recopilador de datos para evaluar resultados de investigación).

Documento elaborado para entrevistas por segmento a investigar, el cual esta conformado por 10 preguntas con cuatro variables y todas contienen espacios para comentarios sobre los cuestionamientos, evaluando aspectos generales del proyecto como son la administración, el proceso administrativo, la planeación, presupuesto y automatización en la Intranet y se presenta en el anexo (1).

Validación

El método que se utilizó para las entrevistas fue validado a través del "método de evaluación de expertos", consultando a catedráticos expertos de la misma universidad, quienes revisaron algunos instrumentos aplicados para sugerir cambios o a su vez brindar su visto bueno.

A continuación se mencionan los puestos y cargos de las personas a quienes se les aplicó el instrumento recopilador de información.

Directores de área
 Directivos
 Coordinadores
 Orientadores
 Jefes de departamento
 Secretarías Administrativas

Total 48 personas

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

5.6. Tabulación.

Matrices porcentuales y estadísticas en hoja de calculo concentrando preguntas aplicadas, áreas encuestadas y resultados con valores en preguntas para análisis porcentual y estadístico individual y global.

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA.		ADMINISTRACIÓN - PROCESO ADMVO - PLANEACIÓN	
0.0%	0	1	¿Las funciones de su puesto las desarrolla con base en alguna teoría Administrativa?
50.0%	24	2	
37.5%	18	3	
12.5%	6	NS	
6.3%	3	1	
27.1%	13	2	¿Las actividades desarrolladas en su área de trabajo son realizadas con base en el proceso administrativo?
64.6%	31	3	
2.1%	1	NS	
0.0%	0	1	¿La planeación en su área, esta concentrada en un plan anual de trabajo?
6.3%	3	2	
58.9%	33	3	
25.0%	12	NS	
11.3%	27	1	
27.9%	67	2	¿Cuándo realiza el plan de trabajo en su área considera todas las etapas de la planeación?
48.8%	117	3	
12.1%	29	NS	
14.6%	7	1	
37.5%	18	2	¿Pronósticos
35.4%	17	3	
12.5%	6	NS	
18.8%	9	1	
29.2%	14	2	¿Políticas
29.2%	14	3	
22.9%	11	NS	
6.3%	3	1	
33.3%	16	2	¿Procedimientos
56.3%	27	3	
4.2%	2	NS	
10.4%	5	1	
25.0%	12	2	¿Programas
56.3%	27	3	
8.3%	4	NS	
6.3%	3	1	
14.6%	7	2	¿Presupuestos
66.7%	32	3	
12.5%	6	NS	
2.1%	1	1	
31.3%	15	2	¿En su área de trabajo el plan anual de actividades se lleva en su totalidad a términos cuantitativos a través de un presupuesto?
56.3%	27	3	
10.4%	5	NS	

A continuación se busca la explicación de las preguntas a personas titulares de los puestos antes mencionados, de esta manera podremos saber cual es la forma en que ha venido operando la institución objeto de estudio.

Las bases sobre la aplicación de una teoría administrativa y el proceso administrativo aplicado no son fuertes con porcentajes apenas arriba de 6, a pesar de contar con planes de trabajo no soportan sus tareas con base a las etapas de la planeación, esto nos indica que la actividad presupuestaria no es del todo adecuada y por consiguiente no cuenta con bases sólidas de aplicación en el



trabajo así también el total de las actividades a realizar no se cuantifican a través de un presupuesto.

PRESUPUESTO			
a	1	36.3%	87
a	2	13.8%	33
a	3	40.6%	97
a	NS	9.8%	23
b	1	60.4%	29
b	2	4.2%	2
b	3	31.3%	15
b	NS	4.2%	2
c	1	8.3%	4
c	2	25.0%	12
c	3	58.3%	28
c	NS	8.3%	4
d	1	79.2%	38
d	2	2.1%	1
d	3	2.1%	1
d	NS	16.7%	8
e	1	12.5%	6
e	2	17.5%	6
e	3	75.0%	36
e	NS	0.0%	0
f	1	20.8%	10
f	2	25.0%	12
f	3	35.4%	17
f	NS	16.8%	9

Por consiguiente en las preguntas se busca evaluar la actividad presupuestaria, información presentada en esta matriz:

La actividad presupuestaria y la forma en la que se realiza no es adecuada con una calificación por debajo de 5, esto nos indica que debe haber un cambio integral de mejora en esta actividad resaltando el ejercicio con 7.9 puntos no adecuados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

			AUTOMATIZACIÓN		
4.2%	2	1	70.8%	10	7
21.1%	35	3	25.0%	12	1
10.4%	5	2	41.7%	20	5
22.8%	11	NS	8.3%	4	1
18.8%	9	2	18.8%	13	5
4.2%	2	NS	0.0%	0	1
6.3%	3	2	31.7%	14	5
21.1%	1	NS	4.2%	2	1
8.3%	4	1	8.3%	4	1
85.4%	41	3	21.1%	1	NS
2.1%	1	NS			

Con las preguntas concentradas en esta matriz se pretende evaluar si la automatización, como medio de mejora es lo adecuado para la institución. Con base al resultado podemos ver que en la pregunta 9b se concentra nuestra propuesta, con 9 puntos el total de la muestra se inclina por la automatización como propuesta esencial de mejora en la actividad presupuestal.

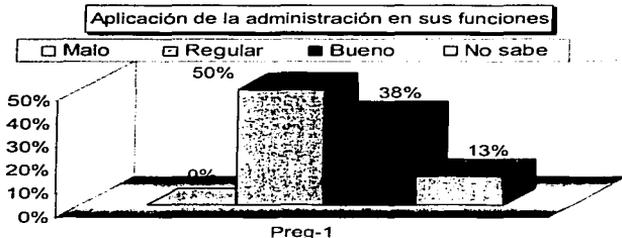
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

5.7. Resultados y gráficas.

A continuación un análisis de los resultados a través de gráficos comparativos de barras, que demuestran en porcentaje cada uno de los puntos evaluados en las preguntas del instrumento de recopilación de información con la explicación correspondiente.

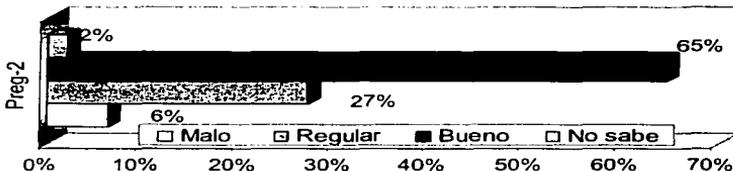
Resultados Matriz (Administración - Proceso Administrativo- Planeación)

Con base a los resultados podemos observar según el gráfico las personas entrevistadas de la Institución investigada aplican alguna teoría administrativa para la realización de su trabajo o cuentan con nociones para llevarlo a cabo.



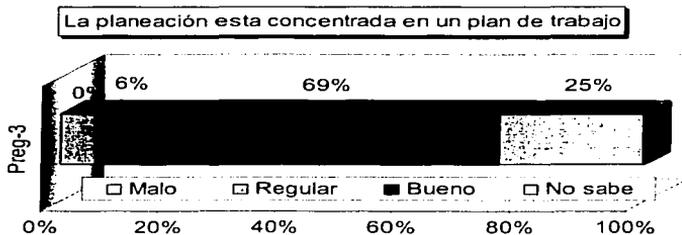
Podemos observar que las actividades desempeñadas en sus áreas son realizadas con base en el proceso administrativo.

Realización de actividades con base al proceso administrativo

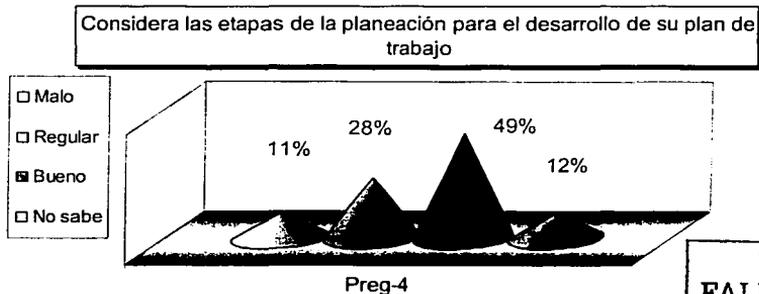




Con los resultados podemos decir que las funciones son planeadas y las concentran en un plan anual de trabajo, siete de cada diez lo hace.



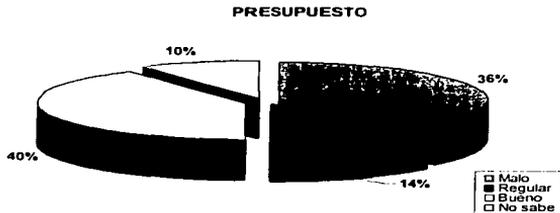
En el siguiente gráfico podemos notar con claridad que a pesar de planear no lo hacen con base a las etapas de la planeación en su mayoría, se lleva a cabo con base a su experiencia o por que el mismo procedimiento lo establece.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Resultados Matriz (Presupuesto)

Como se observa a continuación a penas 4 de cada 10 llevan el total de sus actividades a términos cuantitativos a través de un presupuesto, podemos observar con claridad que la cultura presupuestal aun no esta aceptada del todo.

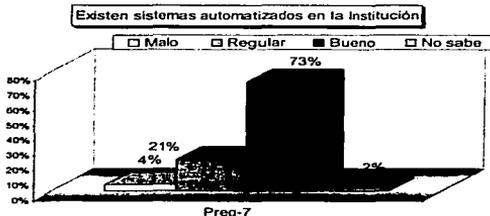


Los resultados obtenidos en la matriz de presupuesto nos dicen que la forma de elaborar y controlar el presupuesto actualmente es medianamente aceptable, pero que debería mejorar, en lo que se refiere a la concentración de información, el ejercicio y la difusión del mismo no es la adecuada.

La concentración de la evaluación nos dice que no es adecuada la actividad presupuestaria presentado en el gráfico de pastel.

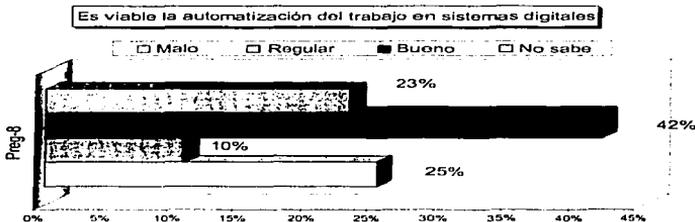
Resultados Matriz (Automatización).

Como lo muestra el gráfico la automatización en sistemas de trabajo poco a poco se va implantando en la institución, la mayoría conoce de alguno o lo aplican.

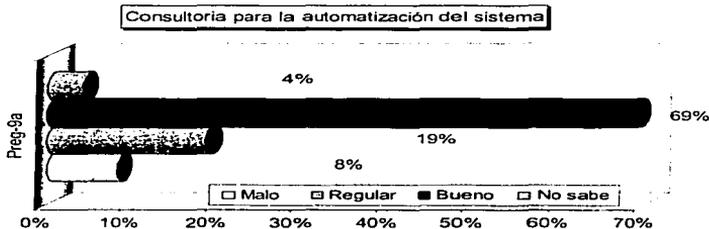


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Como podemos notar algunos de los entrevistados están convencidos de la viabilidad de los sistemas automatizados, algunos no lo saben o no pueden dar una opinión a esta respecto.

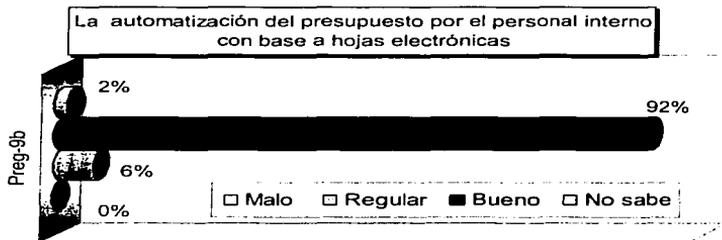


Puedo decir con 7 puntos que se considera que la automatización de sus procesos de trabajo por consultoría externa, sería una buena opción para la implantación de nuevas formas de realizar el trabajo con base en programas automatizados.

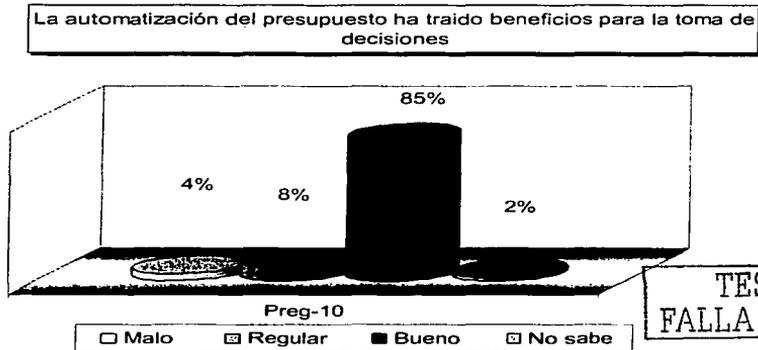


TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Pero la mayoría cree que la automatización de un sistema presupuestal por programas realizado con base en hojas electrónicas, dentro de su institución sería la mejor alternativa así mismo si la realiza el propio departamento encargado de esta actividad



Según los resultados obtenidos tenemos que la toma de decisiones en el desarrollo del trabajo con base en un sistema presupuestal por programas automatizado en hojas electrónicas a través de la intranet, les traería beneficios al corto plazo.



TESIS CON FALLA DE ORIGEN



5.8. El proceso de automatización del presupuesto por programas en la institución educativa desde una intranet.

Como se muestra en el plan de trabajo al comparar los dos enfoques en lo que se refiere al proceso de elaboración del presupuesto, como se hacía anteriormente era totalmente unilateral y ahora con una participación total y conjunta de las áreas importantes y estratégicas (unidades presupuestales).

ID	Tareas	Días	Responsables	Presupuesto	Recursos
1	Comparativo en plan de trabajo elaboración del presupuesto	305 días	Dir de Finanzas	\$25,000.00	
2	Programa anterior para la elaboración del presupuesto por programas de una institución educativa	305 días	Dir. Administrativa	\$0.00	Documentos
3	Convenio para la elaboración del presupuesto	1 día	Dir. Finanzas y Depto. de Presupuestos	\$0.00	Junta
4	Comunicación de las autoridades determinan los presupuestos para cada área	305 días	Dir. Finanzas	\$0.00	Comparativo anual
5	Elaboración del presupuesto tomando como base el del ciclo anterior	305 días	Dir. Finanzas y Depto. de Presupuestos	\$0.00	Libros de excel
6	Comunicación al departamento de presupuestos con el Director de Finanzas realizar el presupuesto en hojas electrónicas	200 días	Dir. Finanzas y Depto. de Presupuestos	\$0.00	Documento automatizado
7	Regras de la junta de presupuesto para visto bueno	200 días	Dir. Finanzas	\$0.00	Comentarios
8	Cambios y ajustes	200 días	Dir. Finanzas	\$0.00	Comunicado, avisos
9	Proceso de reconfirmación	3 día	Junta de presupuestos	\$0.00	Minuta
10	Presentación del presupuesto a opinar	3 día	Dir. Finanzas y Depto. de Presupuestos	\$0.00	Control
11	El comité le lleva a cabo al departamento de presupuestos autorizando los partidas a opinar	200 días	Dir. Finanzas Depto. presupuestos	\$0.00	Presupuesto automatizado
12	Programa para implementar un presupuesto automatizado por programas en la intranet de una institución educativa	200 días	Dir. Finanzas Depto. presupuestos	\$25,000.00	Modelo
13	Definir el modelo presupuestal a automatizar	60 días	Dir. Finanzas Depto. presupuestos	\$0.00	Investigación
14	Proceso de investigación	60 días	Depto. Presupuestos	\$0.00	Minutas, actas
15	Definir los alcances	60 días	Depto. Presupuestos	\$0.00	Minutas, actas
16	Con base a reuniones y juntas determinar los necesarios	60 días	Depto. Presupuestos	\$0.00	Comunicado presupuestal
17	Estructurar el sistema por unidades presupuestales	60 días	Depto. Presupuestos	\$0.00	
18	Adquisición o actualización del equipo de cómputo	10 días	Dir. Sistemas	\$45,000.00	Equipos de cómputo y software
19	Investigación sobre equipos	2 días	Dir. Sistemas		Alternativas
20	Cotización	2 días	Dir. Sistemas		Mayor oferta
21	Periodo de pruebas	3 días	Dir. Sistemas y Depto. de Presupuestos		Pruebas
22	Asignación de usuarios en servidores	3 días	Dir. Sistemas/ Depto. Pptos.		Estudio del disco
23	Asign de usuarios	2 días	Dir. Sistemas/ Depto. Pptos.	\$0.00	Minuta
24	Asignación de passwords	2 días	Dir. Sistemas/ Depto. Pptos.		Cleaves, requeridos
25	Periodo de pruebas	3 días	Dir. Sistemas/ Depto. Pptos.		Pruebas
26	Comunicación al personal del departamento	30 días	Dir. Finanzas		Cursos, seminarios
27	Curso de excel avanzado (macros, tablas y internet)	30 días	Recursos Humanos	\$30,000.00	Compañías
28	Curso de programación con objetos	30 días	Recursos Humanos		Cursos, seminarios
29	Automatización del presupuesto en hojas electrónicas	60 días	Depto. Presupuestos	\$0.00	Programa excel
30	Creación de formatos	10 días			Formatos
31	Unificación de hojas, libros en un caso muestra	40 días			Automatización
32	Pruebas de pruebas	10 días			Pruebas
33	Actualización de la red interna	60 días	Dir. Sistemas	\$0.00	Estudio red interna
34	Evaluar la capacidad de la red	20 días	Dir. Sistemas/ Depto. Pptos.		Pruebas
35	Instalación de un internet dedicado (Fibra Óptica)	30 días	Dir. Sistemas/ Depto. Pptos.		Internet dedicado
36	Periodo de pruebas	10 días	Dir. Sistemas/ Depto. Pptos.		Pruebas
37	Implementación de medidas de seguridad	10 días	Dir. Sistemas/ Depto. Pptos.		Passwords
38	Cleaves de acceso por responsable	5 días	Depto. Presupuestos	\$0.00	Firmas
39	Accesos directos a cada usuario	10 días	Depto. Presupuestos		Accesos
40	Pruebas piloto para el funcionamiento	10 días	Depto. Presupuestos		Documentos
41	Ajustes en sistema automatizado	10 días	Depto. Presupuestos	\$0.00	
42	Definición de la nueva actividad presupuestal a todas las unidades presupuestales	10 días	Depto. Presupuestos	\$0.00	Ajuste y Cambios
43		200 días	Depto. Presupuestos	\$0.00	Estrategias

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

A continuación describiré con tres pasos primordiales el proceso de automatización del presupuesto por programas:

→ **Utilizar algún modelo presupuestal:** La institución contaba ya con un modelo presupuestal, "el presupuesto por programas", que había sido operado con técnicas básicas en hojas de cálculo y software que no estaba actualizado teniendo, operaciones no adecuadas, duplicidad de funciones y malos manejos en general.

Se mejoraron los procesos con base a conocimientos actualizados de automatización con botones, formularios y macros aplicadas.

→ **Contar con los recursos necesarios:** La institución contaba con los recursos primordiales para automatizar el presupuesto por programas pero, no sabía como le podía sacar mayor provecho a la adquisición de tecnologías de información.

Se cambió la perspectiva contratando a nuevo personal para que llevara a cabo la nueva forma de operar la función presupuestal rediseñando formatos, vinculando hojas, archivos carpetas desde la intranet, determinando nuevos equipos de trabajo con los usuarios (unidades presupuestales) y actualizando toda la red interna y las medidas de seguridad necesarias.

Nota: si no se cuenta con personal capacitado para la automatización se puede recurrir a asesores externos.

→ **Difundir la nueva actividad presupuestal automatizada:** En la institución no se usaba el correo electrónico y en las presentaciones no se explotaban los nuevos recursos digitales.

Se realizó un plan de juntas, pláticas y asesorías a todas y cada una de las áreas que conforman la institución de forma personal, grupal y virtual a través de la intranet local. Esto se realizará hasta que se cuente con una nueva cultura presupuestal automatizada.

5.9. Características técnicas y de operación.

Es importante mencionar las características técnicas del equipo y del factor humano que es necesario para llevar a cabo la automatización:

En cuando al equipo se debe de contar con una computadora generación IV, la cual va a fungir como servidor, es decir será la concentradora de toda la información presupuestal (archivos, carpetas y programas), puede ser operada por el mismo personal del área presupuestal o también puede ser concentrada la información en el servidor institucional, creando accesos completos para el encargado de la función presupuestal.

Las computadoras que serán asignadas a las unidades presupuestales (usuarios) pueden ser equipos de menor capacidad, como computadoras de III generación.

El factor humano deberá ser personal altamente capacitado, con estudios de licenciatura en áreas administrativas y con conocimientos sólidos de alguna carrera técnica en informática administrativa aplicada, así como también deberá contar con un plan de actualización y capacitación constante.

En cuanto a la institución, deberá contar con una red local LAN, con un ancho de banda adecuado para operaciones que contienen archivos con mucha información y altos niveles de bytes.

Mejoras de operación.

Todo lo anterior se soporta con hechos de operación los cuales reflejan una mejora en el trabajo del ejercicio presupuestal:

- Todos los procesos se mejoraron en tiempo y en forma, optimizando los recursos materiales como papelería, impresiones, formatos, equipo, etc.
- Existe una eficiencia y eficacia en los procedimientos, en el cumplimiento de políticas y en la entrega, ejercicio y control de los presupuestos autorizados.
- El trabajo en equipo mejora y se lleva a cabo bajo un sistema automatizado dentro de la red interna, donde pueden trabajar al mismo tiempo directivos, subalternos y secretarías en archivos totalmente independientes, concentrándose en un presupuesto maestro a través de vínculos.
- El seguimiento y control son al momento y por consiguiente la reinformación para los procesos del ejercicio en el presupuesto, son oportunos y trae beneficios inmediatos para la toma de decisiones.
- Los cambios, ajustes, actualizaciones de variables, ingresos, gastos, inversiones con automáticos y se realizan en cada una de los presupuestos vinculados desde los particulares hasta los concentrados por unidad presupuestal
- Las medidas de seguridad, son óptimas ya que se hacen respaldos continuos y las claves de acceso son resguardadas por el área y cada responsable hace buen uso de ellas.
- La cultura presupuestal se esta fortaleciendo y por consiguiente el camino hacia la calidad, en esta actividad dentro de la institución educativa del sector privado esta muy cerca.
- En la actualidad este presupuesto automatizado ha sido muy eficaz y fue implantado y se encuentra operando en las nuevas escuelas que la misma institución esta abriendo en su proceso de crecimiento.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



5.10. Alcance de objetivos

El objetivo general se alcanza ya que en esta tesis se concentra la información necesaria para una completa comprensión del tema, tocando puntos indispensables como lo son: la administración, el proceso administrativo, la planeación, el presupuesto y la automatización culminando con un caso práctico, para elaborar un presupuesto por programas automatizado en una institución educativa usando las nuevas tecnologías digitales para la toma de decisiones.

Se alcanzan los objetivos particulares ya que se explican las generalidades de la administración, proceso administrativo, planeación y presupuestos así como sus conceptos básicos, nos podemos dar cuenta del proceso de implantación, comprendiendo su elaboración y demostrando su funcionalidad a través de una investigación documental, un estudio de campo y dando referencias de un hecho real, que es el mismo presupuesto automatizado operado actualmente en una institución educativa.

5.11. Comprobación de hipótesis

La hipótesis planteada se ha comprobado satisfactoriamente ya que con base a la investigación de campo efectuada a la institución educativa, nos podemos dar cuenta que las opiniones concentradas en matrices y gráficos del caso práctico así como los hechos reales de mejora en el proceso del trabajo de la actividad presupuestaria, coinciden en que las nuevas tecnológicas apoyadas en programas automatizados en hojas electrónicas, alcanzan una eficiencia y eficacia en la elaboración de una planeación integral, optimizando tiempos, recursos tecnológicos y financieros así como en el factor humano de una institución educativa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Conclusiones

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Puedo decir que aún queda mucho por hacer en la búsqueda constante de nuevas formas de trabajo basadas en la automatización de programas, para alcanzar la eficiencia y la eficacia en el desarrollo del trabajo, los estudios en esta área son muy extensos y todavía hay mucho que investigar e implementar, estoy seguro que se descubrirán importantes aplicaciones en un futuro muy cercano, que resultarán pruebas útiles para que esta propuesta de tesis demuestre ser un paso más sobre la comprobación de la búsqueda constante y actualización permanente en el desarrollo del trabajo en nuestros días.

Concluyendo que la hipótesis planteada se ha comprobado satisfactoriamente ya que con base a la investigación de campo efectuada a la institución educativa, nos podemos dar cuenta que las opiniones concentradas en matrices y gráficos del caso práctico así como los hechos reales de mejora en el proceso del trabajo de la actividad presupuestaria, coinciden en que las nuevas tecnológicas apoyadas en programas automatizados en hojas electrónicas, alcanzan una eficiencia y eficacia en la elaboración de una planeación integral, optimizando tiempos, recursos tecnológicos, financieros y el factor humano en una institución educativa.

Todo lo anterior se soporta con hechos de operación los cuales reflejan una mejora en el trabajo y en la administración del ejercicio presupuestal para la toma de decisiones:

- Todos los procesos se mejoraron en tiempo y en forma, optimizando los recursos materiales como papelería, impresiones, formatos, equipo, etc.
- Existe una eficiencia y eficacia en los procedimientos, en el cumplimiento de políticas y en la entrega, ejercicio y control de los presupuestos autorizados.
- El trabajo en equipo mejora y se lleva a cabo bajo un sistema automatizado dentro de la red interna, donde pueden trabajar al mismo tiempo directivos, subalternos y secretarías en archivos totalmente independientes, concentrándose en un presupuesto maestro a través de vínculos.
- El seguimiento y control son al momento y por consiguiente la información para los procesos del ejercicio en el presupuesto, son oportunos y trae beneficios inmediatos para la toma de decisiones.
- Los cambios, ajustes, actualizaciones de variables, ingresos, gastos, inversiones con automáticos y se realizan en cada una de los presupuestos vinculados desde los particulares hasta los concentrados por unidad presupuestal
- Las medidas de seguridad, son óptimas ya que se hacen respaldos continuos y las claves de acceso son resguardadas por el área y cada responsable hace buen uso de ellas.



- La cultura presupuestal se esta fortaleciendo y por consiguiente el camino hacia la calidad, en esta actividad dentro de la institución educativa del sector privado esta muy cerca.
- En la actualidad este presupuesto automatizado ha sido muy eficaz y fue implantado y se encuentra operando en las nuevas escuelas que la misma institución esta abriendo en su proceso de crecimiento.

Con el alcance de nuestro objetivo general y los particulares todo lo anterior esta soportado con una investigación documental, una investigación de campo y así como la misma experiencia tomada durante los trabajos realizados en el proceso de automatización del presupuesto por programas dentro de la misma institución educativa alcanzando nuestro objetivo ampliamente.

Por lo anterior quiero resaltar que cada una de las cosas que se nos enseña durante la carrera tarde o temprano vamos hacer uso de ellas, como lo son los conceptos básicos de administración, el mismo proceso administrativo, sus etapas y elementos, que son base para la implantación de nuevos proyectos dentro de nuestra vida profesional, y nos deja ver que no obstante es contar con una carrera universitaria sino que es esencial la constante actualización en todos los aspectos.

Finalmente resaltare la importancia que tenemos como administradores al desarrollarnos dentro de una organización y en un puesto estratégico, ya que es hasta este momento donde nos damos cuenta que las nuevas generaciones son y serán el factor importante de cambio en las organizaciones que nuestro país necesita, contamos con las ideas frescas e innovadoras, solo es necesario llevarlas a cabo, sobre todas las cosas y de esta manera lograr el objetivo de éxito en nuestra vida profesional, como lo fue en mi caso que he tomado a la automatización digital de programas como principio básico en el desarrollo de mi trabajo alcanzado los objetivos planteados en tiempo y forma.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN****Referencias Bibliográficas.**

- ❑ ANTHONY, Robert N. "Sistemas de control de gestión", 10 a. edición 2003, McGraw-Hill Interamericana. Universidad de Harvard, Govindarajan, Vijay, Dartmouth College
- ❑ APPLGATE, Lynda; F. Warren McFarlan y James McKenney. "Gerencia de sistemas corporativa de información: texto y casos" McGraw-Hill, 1999.
- ❑ BURBANO Ruiz, Jorge. "Presupuestos enfoque moderno de planeación y control de recursos" 2a. Edición. McGraw-Hill Interamericana.1995. 444p
- ❑ BURBANO, Gorge y Ortiz, Alberto. "Enfoque moderno de la planeación y control de recursos". Mc Graw Hill. Segunda Edición. National Association of Accountants. Financial Analysis to Guide Capital Expenditure Decisions.1995
- ❑ CÁRDENAS, Raúl. "Presupuestos" 1a. Edición. McGraw-Hill. 2001
- ❑ CERÓN Aguilar, Salvador. "Un modelo educativo para México", 1ª ed., SANTILLANA México, 1998, 282 p.
- ❑ CHIAVENATO, Idalberto. "Proceso administrativo", 3 Edición. Mc Graw Hill.2000.
- ❑ ESQUIVEL Larrondo, Juan. "La universidad hoy y mañana perspectivas latinoamericanas", 1ª ed., Centro de estudios sobre la universidad. México, 1995, 282 p.
- ❑ FAYA Viesca Jacinto. "Finanzas Públicas ". Edita. Porrúa S.A. México, 1996.
- ❑ GUAJARDO Gerardo, "Contabilidad financiera". 4 edición. Editorial: MC Graw Hill. 2003
- ❑ HAIME Levy, Luis. "Planeación financiera en la empresa moderna", 4ª ed., Isef, México, 1995, 222 p.
- ❑ HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto y otros. "Metodología de la Investigación". Mc Graw Hill, 1998. México.
- ❑ KOONTZ, Haorld, Weihrich, Heinz Tema "Administración Estratégica". 12a. Edición. 2003. McGraw-Hill Interamericana -749p
- ❑ LABARCA Alexis U.M.C.E. Facultad de Filosofía y Educación. Departamento de Formación Pedagógica. Cátedra: "Métodos de Investigación" C. Módulo N° 4 Los métodos de investigación. Aplicados a las Ciencias de la Conducta.2003
- ❑ MARTNER, Gonzalo, "Presupuesto por programas", Siglo XXI, México, 1995.

- ❑ PANIAGUA Bravo, Víctor Manuel. "Sistema de control presupuestario", 4ª ed., IMPC, México, 1994. 145 p.
- ❑ PÉRDOMO Moreno, Abrahám. "Elementos básicos de administración financiera", 4ª ed., Ecafsa, México, 1997, 344 p.
- ❑ PÉRDOMO Moreno, Abrahám. "Planeación financiera para épocas normal y de inflación", 4ª ed., Ecafsa, México, 1999, 350 p.
- ❑ PÉRDOMO Moreno, Abrahám. "Administración Financiera de Inversiones I". Editorial. International Thomson Editores S.A. de C.V. ISBN / 2000 /285p
- ❑ REYES Ponce, Agustín. "Administración moderna", Ed. Limusa
- ❑ ROSS Stephen Westerfield, Randolph . "Finanzas corporativas". 5/e Editorial: MC Graw Hill. 1999.
- ❑ ROSS Stephen. "Fundamentos de Finanzas corporativas". 5/e Editorial: MC Graw Hill. 2000.
- ❑ SARMIENTO, Euclides Alfredo. "Los presupuestos teoría y aplicaciones". Universidad Distrital. 1989
- ❑ THOMPSON, Arthur. "Administración estratégica". 11a. Edición. Editorial McGraw-Hill. Año 2000.
- ❑ TORRES Pradas, Lourdes, "La fiscalización de los programas presupuestarios de las administraciones públicas", Revista: Presupuesto y Gasto Público México, 1994.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Referencias Electrónicas.

- @ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/presuarvey2a.htm>
- @ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/presuarvey.htm>
- @ www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/proce...mvo/tema2_8.htm
- @ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/experto.htm>
- @ <http://search.atomz.com/search/?sp-q=outsourcing&sp-a=sp1001bcb2>
- @ http://xmlsearch.gator.com/overture/search.php?gt_keywords=outsourcing&bannerid=8795&style=ovr_results_blur
- @ <http://www.unamosapuntes.com/>
- @ <http://www.e-outsourcing.com.mx/page2.html>
- @ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/experto.htm>
- @ <http://www.degerencia.com/articulo.php?id=144>
- @ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/43/outsourcing.htm>
- @ <http://www.presup.cl/Modulos/presupuestos.htm>
- @ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/21/intestemp.htm>
- @ <http://www.5campus.com/leccion/SEGURO/INICIO.HTML>
- @ <http://seguridad.internautas.org/firmae.php>
- @ <http://seguridad.internautas.org/men1.php>
- @ <http://www.presto.cl>
- @ <http://www.presto.cl/Modulos/analisis.htm>
- @ <http://ares.unimet.edu.ve/faces/fpag40/criterios.htm>
- @ <http://sardis.upeu.edu.pe/~alfpa/marco2.htm>
- @ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs>

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXOS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Índice de los Anexos

- i. Cuestionario (Instrumento recopilador de datos para evaluar resultados de investigación)
- ii. Matriz de resultados porcentual y estadístico sobre administración y proceso administrativo.
- iii. Matriz de resultados porcentual y estadístico sobre el presupuesto.
- iv. Matriz de resultados porcentual y estadístico sobre automatización en la intranet de un presupuesto por programas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

I. Instrumento recopilador de datos para evaluar resultados de investigación.

Nombre: _____
 Puesto: _____ Otro: _____

La forma de evaluación de este instrumento es la siguiente:

- 1 Malo, deficiente o no satisfactorio
- 2 Regular, eficiente, satisfactorio
- 3 Bueno, muy eficiente, muy satisfactorio.
- 5 No sabe o desconoce

1 ¿Las funciones de su puesto las desarrolla con base en alguna teoría Administrativa?

Si es afirmativa ¿Explique cuál y cómo la aplica?

NS	1	2	3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2 ¿Las actividades desarrolladas en su área de trabajo son realizadas con base en el proceso administrativo?

Si es afirmativa ¿Explique cómo lo aplica? ¿Identifica Beneficios?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

3 ¿La planeación en su área, esta concentrada en un plan anual de trabajo?

Si es afirmativa ¿Las actividades están basadas en los Objetivos institucionales? Fundamentelo

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

4 ¿Cuándo realiza el plan de trabajo en su área considera todas las etapas de la planeación?

Si es afirmativa Explique ¿Cuales y como los considera?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Pronósticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Políticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Procedimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuestos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5 ¿En su área de trabajo el plan anual de actividades se lleva en su totalidad a términos cuantitativos a través de un presupuesto?

Si es afirmativa ¿Explique de que forma se hacen estos trabajos?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

6 ¿Cómo evaluaría la forma en que se ejerce la actividad presupuestaria por programas en esta institución?

Si es afirmativa ¿Evalúe y explique de que forma se hacen estos trabajos?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Concentración de datos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elaboración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ejercicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Control	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Difusión del presupuesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7 ¿En esta institución se han implementado sistemas automatizados para el desarrollo del trabajo?

Si es afirmativa ¿Mencione cuáles?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

I. Instrumento receptor de datos para evaluar resultados de investigación.

8 ¿Es viable la propuesta de la implantación de nuevas formas del trabajo con base en las Tecnologías de Información Digital?

--	--	--	--

¿Explique?

9 Con base a su experiencia en el desarrollo del trabajo presupuestal en su área, ¿Cuál de estas estrategias implementaría en su institución?

Consultoría en Outsourcing para la automatización y ejercicio del presupuesto.

La automatización del sistema presupuestal por programas dentro de la institución con base en hojas electrónicas a través de la Intranet.

--	--	--	--

10 ¿La toma de decisiones y el trabajo realizado con base en un sistema presupuestal por programas automatizado en hojas electrónicas a través de la Intranet de esta institución le ha traído beneficios?

--	--	--	--

Si es afirmativa ¿Explique?

COMENTARIOS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

N. Matriz de resultados porcentual y estadístico sobre automatización en la Internet de un personalista por programas.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

PROGRAMA	MUESTRO										TOTAL									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. Control Acad. Programación 4																				
2. Control Acad. Programación 5																				
3. Control Acad. Programación 6																				
4. Control Académico																				
5. Control Administrativo Escolar																				
6. Control Administrativo Escolar																				
7. Control Administrativo Escolar																				
8. Control Administrativo Escolar																				
9. Control Administrativo Escolar																				
10. Control Administrativo Escolar																				
11. Coordinador de Carrera																				
12. Coordinador de Carrera																				
13. Coordinador de Carrera																				
14. Coordinador de Carrera																				
15. Director de Operación																				
16. Director de Postgrado																				
17. Director de Subordinado																				
18. Director de Subordinado																				
19. Director de Subordinado																				
20. Director de Subordinado																				
21. Director de Subordinado																				
22. Director de Subordinado																				
23. Director de Subordinado																				
24. Director de Subordinado																				
25. Director de Subordinado																				
26. Director de Subordinado																				
27. Director de Subordinado																				
28. Director de Subordinado																				
29. Director de Subordinado																				
30. Director de Subordinado																				
31. Jefe de Subordinado																				
32. Jefe de Subordinado																				
33. Jefe de Subordinado																				
34. Jefe de Subordinado																				
35. Jefe de Subordinado																				
36. Jefe de Subordinado																				
37. Jefe de Subordinado																				
38. Jefe de Subordinado																				
39. Jefe de Subordinado																				
40. Jefe de Subordinado																				
41. Jefe de Subordinado																				
42. Jefe de Subordinado																				
43. Jefe de Subordinado																				
44. Jefe de Subordinado																				
45. Jefe de Subordinado																				
46. Jefe de Subordinado																				
47. Jefe de Subordinado																				
48. Jefe de Subordinado																				
49. Jefe de Subordinado																				
50. Jefe de Subordinado																				
51. Jefe de Subordinado																				
52. Jefe de Subordinado																				
53. Jefe de Subordinado																				
54. Jefe de Subordinado																				
55. Jefe de Subordinado																				
56. Jefe de Subordinado																				
57. Jefe de Subordinado																				
58. Jefe de Subordinado																				
59. Jefe de Subordinado																				
60. Jefe de Subordinado																				
61. Jefe de Subordinado																				
62. Jefe de Subordinado																				
63. Jefe de Subordinado																				
64. Jefe de Subordinado																				
65. Jefe de Subordinado																				
66. Jefe de Subordinado																				
67. Jefe de Subordinado																				
68. Jefe de Subordinado																				
69. Jefe de Subordinado																				
70. Jefe de Subordinado																				
71. Jefe de Subordinado																				
72. Jefe de Subordinado																				
73. Jefe de Subordinado																				
74. Jefe de Subordinado																				
75. Jefe de Subordinado																				
76. Jefe de Subordinado																				
77. Jefe de Subordinado																				
78. Jefe de Subordinado																				
79. Jefe de Subordinado																				
80. Jefe de Subordinado																				
81. Jefe de Subordinado																				
82. Jefe de Subordinado																				
83. Jefe de Subordinado																				
84. Jefe de Subordinado																				
85. Jefe de Subordinado																				
86. Jefe de Subordinado																				
87. Jefe de Subordinado																				
88. Jefe de Subordinado																				
89. Jefe de Subordinado																				
90. Jefe de Subordinado																				
91. Jefe de Subordinado																				
92. Jefe de Subordinado																				
93. Jefe de Subordinado																				
94. Jefe de Subordinado																				
95. Jefe de Subordinado																				
96. Jefe de Subordinado																				
97. Jefe de Subordinado																				
98. Jefe de Subordinado																				
99. Jefe de Subordinado																				
100. Jefe de Subordinado																				