

29 No 125

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**IMPORTANCIA DE LAS UNIDADES DE
PLANEACION EN LOS ORGANISMOS
SOCIALES**

Seminario de Investigación
Administrativa que en opción al
grado de

Licenciado en Administración

Presenta n

Flores Tinoco Ernesto

Fragoso Miranda Alma

Pignateli

Lozano Pérez Pedro

Director de Seminario

Lic. Jorge Borsjas Medina

MEXICO, D. F.

1 9 8 4



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	<u>PAGINA</u>
I Introducción	1
II Metodología	2
II.1 Objetivos Generales	2
II.2 Hipótesis Generales	3
II.3 Metodología de la Investigación	3
III Planeación y su Importancia	5
III.1 Definiciones de Planeación	5
III.2 Importancia y Naturaleza	6
III.3 Principios de la Planeación	7
III.4 Tipos de Planes	7
III.4.1 Objetivos	7
III.4.2 Políticas	8
III.4.3 Procedimientos	10
III.4.4 Programas	11
III.4.5 Presupuestos	11
III.5 Técnicas de Planeación	13
III.5.1 Manuales de Objetivos y Políticas ..	13
III.5.2 Gráficas de Proceso y de Flujo	13
III.5.3 Gráficas de Gantt	15
III.5.4 M.E.T.R.A.	16
III.5.5 Programación Lineal	17
III.5.6 Modelos de Inventarios	17
III.5.7 Teoría de los Juegos	18

PAGINA

III.6	Generalidades sobre Planeación Estratégica y Táctica	18
III.7	Diferencia entre Planeación Estratégica y Táctica	19
IV	Antecedentes de la Planeación en México	21
V	Investigación de Campo	27
V.1	Objetivos	27
V.2	Hipótesis Específica	27
V.3	Muestra Específica	27
V.4	Cuestionario	28
V.5	Resultados de la Investigación	29
V.6	Gráficas	33
VI	Modelo Inicial Aplicable a las Unidades de --- Planeación	41
VI.1	Organigrama General	42
VI.2	Organigrama Particular	43
VI.3	Funciones de la Unidad de Planeación	44
VI.4	Muestra de Organigramas de Unidades de --- Planeación	47
VI.5	Caso de Planeación Operativa en una Compañía Aseguradora	52
VII	Conclusiones	84
	Bibliografía	88

CAPITULO I

INTRODUCCION

Nuestra aspiración en la elaboración del presente trabajo ha sido el poder servir de apoyo a hombres y mujeres que anhelan conocer los principios básicos de la planeación aún para aquellos poco familiarizados con la planeación. Guiará sus acciones en las líneas de actuación que habrán de marcar las guías o caminos que los dirigirán a los objetivos de las Unidades de Planeación.

Esto como consecuencia de que en los organismos sociales se detecta la necesidad de conocer técnicas y principios básicos de planeación para su buena marcha y funcionamiento que vengán a resolver los problemas que por crecimiento y desarrollo económico y social del país, se vayan presentando para seguir el ritmo de crecimiento de la competencia y el surgimiento inesperado de nuevas industrias que abarcan diversidad de campos.

Solo será posible a través de la actualización presente y previsión futura que lleven a cabo las Unidades de Planeación integradas por ejecutivos y personal capacitado para ello.

CAPITULO II

METODOLOGIA

Objetivo Principal:

Despertar el interés en los organismos sociales de nuestro país sobre beneficios que se pueden obtener mediante la implantación de las Unidades de Planeación y el grado de eficiencia que se puede obtener.

Objetivos Secundarios:

Contribuir con las empresas mediante el tema del presente trabajo a contrarestar la crisis actual del país.

Enriquecer nuestros conocimientos a través del presente Seminario de Investigación y colaborar con la Unidad de Planeación de nuestra Facultad, dando fundamentos para mejorar los planes de estudio actuales para elevar la calidad de futuras generaciones de profesionales del área.

Despertar la inquietud de un análisis en los planes de estudio actuales para que en su caso se dé mayor énfasis a la investigación sobre planeación.

Agradecer a la sociedad a través del presente trabajo, buscando que las empresas hagan uso de esta información que consideramos sirve para resolver un problema actual.

HIPOTESIS

Entre los ejecutivos de las empresas mexicanas pequeñas y medianas predomina el empirismo, por lo tanto se resta importancia y objetividad a la planeación.

Los alumnos participantes de la presente investigación podrán mejorar su preparación práctica y contribuir a que otros lo hagan, dado que en el transcurso de la carrera, sólo se adquiere conocimiento teórico, lo que traerá como beneficio un mejor desempeño en el campo profesional.

La empresa mexicana en general aún no aplica las técnicas propias de la planeación y las que sí lo hacen, no todas conocen el grado de eficiencia que con ellas es posible alcanzar.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Definición:

La Metodología de la Investigación es un proceso mediante el cual se aplican métodos científicos para obtener información y así ampliar los conocimientos.

Importancia:

La urgente necesidad de cumplir con el objetivo de las universidades, de convertirse en grandes instituciones de investigación interdisciplinaria, ha hecho que se preste mayor atención y se dé especial importancia a la metodología de la investigación, ya que ésta indica la forma de sentar bases para la adquisición ordenada de conocimientos.

Explicación General del Proyecto:

Este trabajo tiene por finalidad la investigación de la eficiencia con que se aplican las técnicas administrativas en la empresa mexicana; por eso la investigación se enfoca sobre dos aspectos principales:

- Conocer la teoría sobre las técnicas, consultando todo el material bibliográfico posible, y recabando las opiniones de conferencistas, asociaciones profesionales, catedráticos, directivos, consultores, tratadistas y asesores con dichas técnicas.
- Determinar las empresas que cuenten con Unidades de Planeación en las cuales se efectuó la encuesta inicial de sondeo.

ESTRUCTURA DEL PROYECTO

Una vez definido el tema principal a través de la investigación bibliográfica se establecieron los puntos que habría de abarcar esta investigación.

CAPITULO III

PLANEACION Y SU IMPORTANCIA

Definiciones de Planeación:

"Planeación es el método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción".¹

"Es la función que tiene por objeto fijar el curso concreto de acción que ha de seguir estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y número necesarios para su realización".²

"Es escoger futuras alternativas de cursos de acción para la totalidad o parte de una empresa".³

"Es el proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización en base a la técnica, así como el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades".⁴

Planear implica proyectar en forma consciente la acción hacia el futuro, por tanto, es un proceso intelectual que requiere tiempo, atención y dedicación suficientes para establecer la orientación de las decisiones sobre lo que habrá de hacerse, cómo y cuándo hacerlo y quiénes serán los encargados de realizarlo.

1 Massie, Joseph L. Bases Esenciales de la Administración. Ed. Diana. México.

2 Ponce, Reyes Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica la. - Parte. Ed. Limusa. Willey, 1971.

3 Koontz y O'Donnell. Curso de Administración Moderna. Ed. McGraw Hill. - México, 1979.

4 Gómez, Ceja Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Ed. Edicol, México, 1973 p. 31.

IMPORTANCIA Y NATURALEZA

La tarea exacta de la planeación consiste en reducir al mínimo los riesgos y al mismo tiempo aprovechar las oportunidades y opciones.

Planear es tan importante como hacer, si administrar es hacer a través de otros, necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.

Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin plan se trabaja a ciegas, la acción no planeada no puede controlarse, porque el control requiere mantener encausadas las actividades, corrigiendo las desviaciones de los planes iniciales.

La planeación no solo incluye el predeterminar un curso de acción referente a un evento, sino que incluye la búsqueda de las posibilidades de problemas que puedan suscitarse.

Las políticas como guías para las decisiones y acciones, dependen de la planeación deliberada de las posibilidades futuras.

La planeación se orienta hacia la consecución de los objetivos de la empresa.

La planeación reduce los costos al mínimo a causa del énfasis que le imprime a la operación eficaz y sólida.

PRINCIPIOS DE LA PLANEACION*

El principio de la precisión

"Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas".

El principio de la flexibilidad

"Dentro de la precisión establecida en el principio anterior, todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan ya en razón de la parte totalmente imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión".

El principio de la unidad

"Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno sólo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa estén debidamente coordinados".

TIPOS DE PLANES*

Objetivos

Son los fines hacia los cuales se dirige toda actividad, representan la meta no sólo de la planeación sino de cada etapa del proceso administrativo.

* Apuntes de la Cátedra del Lic. Agustín Reyes Ponce. Universidad Iberoamericana. México, 1963.

Los objetivos pueden ser generales o particulares y estos últimos deberán contribuir al logro de los generales.

Deben ser fijados por escrito, deben ser posibles de lograr, señalar fecha en que se deban de lograr, ser medibles y cuantificables.

Políticas

Son normas generales o guías de acción que habrán de encaminarse al logro de los objetivos.

Pueden ser generales o particulares; generales cuando normarán a todos los integrantes y particulares cuando se establezcan de manera específica.

Deben ser flexibles pero señalar los límites de decisión para los responsables de la toma de éstas.

Reglas sobre las políticas

Son normas o guías de acción específicas que indican la decisión a tomarse en una determinada situación, no deben ser flexibles. Se diferencian de las normas por su especificidad.

1ra. Regla de su Fijación. Debe cuidarse de que todas las políticas que han de influir la actividad de una sección, departamento, o de toda empresa, queden claramente fijadas, de preferencia por escrito.

Cuando no se cuida de que con toda claridad se fijen y unifiquen, suelen existir políticas contradictorias, quedar muchos casos -

sin política que les gobierne etc. La mejor manera de que no se den errores en este sentido, es fijarlas por escrito, aunque - por concepto estén repetidas en manuales, reglamentos, etc.

2da. Regla de su Difusión. Siendo el fin de las políticas orientar la acción, es indispensable que sean conocidas debidamente en los niveles donde han de ser aplicadas, y que este conocimiento se realice de preferencia por medios o ralos.

Las políticas formuladas y "guardadas", no pueden cumplir su misión en absoluto. Por ello, deben llevarse al conocimiento de - todos aquellos niveles para cuya "orientación" han sido dictadas.

3ra. Regla de su Coordinación. Debe cuidarse que exista alguien que coordine o interprete válidamente la aplicación de las políticas, pues de otro modo pueden ser diversa y aún contradictoriamente aplicadas.

Como las políticas no son normas concretas, sino principios generales de acción, precisamente por su amplitud y generalidad - se corre el peligro de que unos de los jefes que han de aplicar las las entiendan de un modo, y otros en un sentido diverso o contrario. Para evitar ese peligro, es necesario que, para cada tipo de políticas, exista alguien encargado de interpretarlas - con validez oficial.

4ta. Regla de su Revisión Periódica. Debe fijarse un término en el cual toda política sea revisada, con el fin de evitar que se considere como vigente alguna que en realidad ya no lo está, o que se crea cubierta por las actuales algún nuevo campo que carece en realidad de política al respecto.

Procedimientos

Secuencia cronológica de pasos para llevar a cabo de la manera más eficiente una actividad. Los diagramas de proceso y flujo representan procedimientos y sirven para analizarlos, mejorarlos o explicarlos.

Reglas sobre los procedimientos

1ra. Regla. Los procedimientos deben fijarse por escrito, y, de preferencia, gráficamente, porque de esa manera pueden ser mejor comprendidos, analizados, etc. Así, por ejemplo, las gráficas de proceso, los de flujo, los cuadros de distribución de trabajo, etc., no hacen sino fijar gráficamente los diversos pasos que constituyen un proceso. Ello permite darse cuenta mejor de lo que sobra, lo que falta, lo que puede combinarse mejor, etc. Eliminar, combinar, alterar de orden y mejorar, suelen ser las cuatro reglas básicas que se dan para analizar un procedimiento gráficamente consignado. El hacerlo así, permite también explicarlo mejor, enseñarlo, resolver dudas, etc.

2da. Regla. Los procedimientos deben ser periódicamente revisados, a fin de evitar tanto la rutina (defecto) como la superespecialización (exceso).

Muy fácilmente en una empresa se emplean procedimientos anticuados, poco eficientes, por una inercia natural. La revisión revelará qué procedimientos pueden ser combinados, mejorados, etc. Pero también puede ocurrir que en el afán de especializar y mejorar, se separen actividades que en determinado momento pudieron ser eficientemente realizadas así, pero que posteriormente ya no hay razón para hacerlo, originando tan sólo que una misma pieza, forma, documento, etc., esté pasando por diversas manos,

departamentos, etc., sin razón alguna. La revisión indicará en este caso qué actividades conviene consolidar en una sola persona o departamento.

3ra. Regla. Debe cuidarse siempre evitar la duplicación innecesaria de los procedimientos.

Programas

Son los planes en lo que principalmente se fija el tiempo necesario para ejecutar una acción determinada.

Pueden ser generales si abarcan a toda la organización y particulares si son de una función específica.

Si el tiempo que comprenden es menor de un año son a corto plazo; de uno a tres años, mediano plazo y más de tres años, a largo plazo.

Presupuestos

Son los planes expresados en términos numéricos. Sirven de medio de control para las actividades al ser aprobados y establecidos.

Reglas sobre los programas

1ra. Regla. Todo programa debe ante todo contar con la aprobación de la suprema autoridad administrativa para aplicarse, y con su completo apoyo para lograr su pleno éxito. Muchos piensan en que basta "arrancar" vgr., a la gerencia general la aprobación de un programa aunque no esté plenamente convencida de su utilidad. Cuando no se cuenta con su apoyo completo, fácilmente se tropieza con dificultades al realizarlo.

Para obtener la aprobación de la gerencia es necesario: a) presentar los programas con "todos sus detalles": las gerencias - suelen no aceptar aquellos programas de los que no se les puedan dar de inmediato todos los datos y las respuestas a sus observaciones: b) presentarlos como una inversión: ésto es: tratar de fijar su costo, y los beneficios que habrán de producir, de preferencia, económicamente determinados: c) fijar un tiempo mínimo para que produzcan resultados: de lo contrario se - nos pedirán esos resultados antes de tiempo, y, al no existir, se originará desconfianza en la actuación.

2da. Regla. Debe hacerse siempre "la venta" o convencimiento - de los jefes de línea que habrán de aplicarlos. Es muy frecuen te que quienes formulan un programa, una vez aprobado por la - gerencia, no consideren que "deban" tratar de convencer de su bondad, beneficios, etc., a los jefes de línea que los habrán de aplicar, sino que consideren solamente que pueden imponerlo. Esto producirá necesariamente resultados pobres, fricciones, - etc.

3ra. Regla. Debe estudiarse el "momento" más oportuno para iniciar la operación de un programa nuevo. Muchas veces un progra ma fracasa porque no se escogió el momento adecuado para lan- zarlo. Así, vgr., iniciar un sistema de incentivos antes de estandarizar operaciones, dará como resultado que cuando éste se realice se dé una gran confusión en la aplicación de aquellos.

TECNICAS DE PLANEACION**

Las técnicas pueden ser usadas en cualquier proyecto, y establecidas para desarrollarse en detalle, en concordancia con los requerimientos de un proyecto en particular.

Manuales de objetivos y políticas

Un manual es una guía autorizada dentro de la estructura de un organismo social, contiene un grupo de objetivos a alcanzar a corto y a largo plazo, clasificados por departamentos, con expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos y a veces de algunas reglas muy generales que ayudan a aplicar adecuadamente las políticas.

Gráficas de proceso y de flujo

La gráfica de flujo es la representación simbólica o descriptiva de un procedimiento administrativo. Aparece en diversas formas y bajo muchos títulos como resultado de sus variaciones del método básico. Por esta razón se utilizan muchas variantes para ajustarse a diferentes situaciones y producir diversos resultados.

1. Gráfica de flujo de operaciones (gráficas de flujo del proceso), incluyendo los numerosos tipos de gráficas conocidas como gráficas de proceso o gráficas de flujo del proceso.
2. Gráficas esquemáticas de flujo o diagramas (gráficas pictóricas de flujo).
3. Gráficas de flujo de formas.

** Gómez, Ceja Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Ed. Edicol México, 1973.

4. Gráficas de flujo en relación con la ubicación del equipo - (gráficas de la ruta de las formas), incluyendo las gráficas de la accesibilidad de los registros).
5. Gráficas de flujo de tarjetas perforadas y procedimientos - de la computadora (diagrama lógico o de bloque).
6. Gráficas de distribución de formas, incluyendo el diagrama del curso de las formas.

La selección de los símbolos convencionales depende el procedimiento que va a ponerse en las gráficas y del empleo que vaya a darse a las mismas.

Los diagramas de flujo nos sirven para conocer: un trámite, un procedimiento o un proceso, representando sus operaciones desde su inicio hasta su término.

Cuando se siguen los pasos de una persona, se le conoce como se cuencia de trabajo. Cuando se sigue a un material o documento - se le denomina proceso y expresa todas las alteraciones que sufre, de acuerdo con los siguientes símbolos:

Operación



Transporte



Demora



Inspección



Almacenamiento



Gráficas de Gantt

Las Gráficas de Gantt muestran la ocurrencia de actividades en paralelo o en serie en un determinado período de tiempo.

Para la elaboración de una gráfica de Gantt deben seguirse los siguientes pasos:

- a) Se elabora una lista de las actividades que intervienen en el proyecto, las cuales se relacionan y ordenan de acuerdo a su ejecución.
- b) Se establece en forma horizontal una escala de tiempos representada en años, meses, semanas, días, horas, etc. según sean las necesidades.
- c) Se estima la duración de cada actividad.
- d) Se representa la duración estimada de cada actividad con una barra horizontal, cuya longitud obedecerá a la duración establecida de acuerdo con la escala horizontal.
- e) El control se realiza por la simple comparación de las barras a una fecha determinada.

La gráfica de Gantt muestra una magnitud de tiempo y una de trabajo que debe ejecutarse en ese tiempo. Las líneas trazadas horizontalmente a través de ese espacio muestran la relación entre el volumen realmente ejecutado de trabajo en ese tiempo y el volumen programado.

Tiene desventajas como:

- * Dificultad para obtener estimaciones de tiempo realista, cuando no se tiene experiencia en un proyecto.

- * Imposibilidad para determinar el efecto de un retraso o un adelanto de una actividad en el resto de las actividades de un proyecto.
- * El hecho vital de que estos diagramas no ponen de manifiesto la interdependencia de varias actividades.
- * La longitud de las barras hace difícil definir exactamente el trabajo que debe efectuarse en un instante preciso.

Programas de muy diversas formas

Aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y las secuencias de operaciones, sino además el tiempo y los recursos necesarios para su realización.

Los sistemas que tienen como base común el trazo de una red de actividades y que han sido colocados bajo el nombre genérico de M.E.T.R.A.

PERT, CPM y RAMPS, las cuales suelen conocerse también como técnicas de trayectoria crítica, porque buscan planear y programar en forma gráfica y cuantitativa, una serie de actividades simultáneas que tienen el mismo fin y el mismo origen, poniendo énfasis en la duración, costo, etc., de aquellas operaciones que resulten las más largas y costosas.

Programación lineal

Es una técnica que consiste en analizar aquellos problemas en los que se ha de encontrar el máximo beneficio o mínimo costo de los recursos.

Los problemas que se resuelven a través de esta técnica son:

- Problemas de transporte.
- Problemas de mezclas.
- Problemas de asignación.

Modelos de inventarios

Mediante esta técnica se fija un nivel mínimo en el cual las existencias quedan reducidas a la cantidad previa como adecuada para mantener el nivel de inventarios.

Los problemas que se resuelven a través de esta técnica son:

- Cómo reducir los inventarios y ayudar a la función financiera.
- Evitar la escasez de existencias.
- Integrar el inventario óptimo.
- Determinar las bases necesarias para controlar las existencias.

Teoría de los juegos

Ayuda a analizar situaciones de competencia, mediante el estudio de los efectos de las diferentes acciones que una empresa lleve a cabo, frente a los que podría hacer su competidor.

GENERALIDADES SOBRE PLANEACION ESTRATEGICA Y TACTICA***

Steiner define planeación estratégica como: "El proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos".

Para que la planeación sea práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las personas a quienes afecta. Esto implica el uso de estrategia en la planeación.

Las características de este tipo de planeación son:

- Es original en el sentido de que constituyen la fuente y origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Se maneja información fundamentalmente externa.
- Normalmente cubre amplios períodos.
- Su parámetro principal es la efectividad.

*** Russell, L. Ackoff. Planeación de Empresas. Ed. Limusa. México, 1984.

La planeación táctica es el proceso mediante el cual los planes en detalle son llevados a cabo, tomando en cuenta el desarrollo de los recursos para realizar la planeación estratégica. Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de la empresa.

Algunas de sus características son:

- Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- Es conducida o ejecutada por los ejecutivos de nivel medio (gerentes divisionales o funcionales).
- Se refiere a una área específica de actividad de las que consta la empresa.
- Se maneja información externa e interna.
- Está orientada hacia la coordinación de recursos.
- Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.

DIFERENCIA ENTRE PLANEACION ESTRATEGICA Y PLANEACION TACTICA

- 1.- Cuanto más largo e irreversible sea el efecto de un plan, más estratégico será. La planeación estratégica es una planeación a largo plazo; la planeación táctica abarca periodos más breves. Se necesitan ambos tipos de planeación, pues se complementan.
- 2.- Mientras más funciones de las actividades de una organización sean afectadas por un plan, más estratégico será, tiene una perspectiva amplia; la de la planeación táctica es más estrecha.

3.- La planeación táctica trata de la selección de los medios - por los que han de perseguirse objetivos específicos. La - planeación estratégica se refiere tanto a la formulación de los objetivos como a la selección de los medios para alcanzarlos.

CAPITULO IV

ANTECEDENTES DE LA PLANEACION EN MEXICO

En el capítulo primero del Plan Nacional de Desarrollo dado a conocer el 30 de mayo de 1983, en la parte correspondiente a la introducción, se dan a conocer los antecedentes de la Planeación en México y para los fines de este trabajo, sólo se cita a esta fuente por considerarla que da a conocer lo más representativo de la Planeación en México, la cual inicia diciendo:

"Los gobiernos del régimen revolucionario han ido adecuando los ordenamientos jurídicos y la organización de la Administración Pública en función de las condiciones de su tiempo. Así, desde la Ley sobre la Planeación de la República de 1930, expedida en un contexto en el que se consideraba imperativo reconstruir la economía para poder fincar las bases del desarrollo ulterior, el estado centró su intervención en acciones orientadas a crear la infraestructura económica del país. Ello justificó que las actividades de Planeación se iniciaran con un inventario de los recursos disponibles para coordinar el quehacer del gobierno en torno a las obras públicas que habrían de constituir la base del material del crecimiento."

'De la necesidad de inventariar los recursos naturales, se pasó a la Planeación orientada al cumplimiento de los objetivos de transformación social planteados por la revolución, muestra destacada de ello es el Plan Sexenal 1934-1940. Después con una mayor participación del estado en la vida económica del país, se aplicó la programación a la inversión pública para complementar la política económica, como lo realizó en los años cincuen-

ta la comisión de inversiones de la presidencia de la república.

'Posteriormente, los esfuerzos de Planeación se concentraron en la definición de marcos generales para fijar metas precisas de crecimiento económico y en la definición de directrices que permitirán a todos los grupos sociales un conocimiento de los objetivos logrados.'

'Después de diversas experiencias en la revisión y actualización parcial del marco normativo de los procesos de administración, se inició, en los años sesentas, la elaboración de planes diseñados para ámbitos específicos de la actividad nacional, como un esfuerzo para ubicar la Planeación en ciertas áreas y regiones prioritarias.'

'En el pasado reciente, la Planeación cobró particular importancia así, en el período 1976-1982, se dieron los primeros pasos para conformar un sistema nacional de Planeación, se formularon diversos planes sectoriales y estatales y se elaboró el Plan - Global de Desarrollo 1980-1982. Estas tareas representaron -- avances en materia de Planeación: fué posible integrar un documento que ubicó las acciones de los distintos sectores económicos y sociales dentro de un marco estratégico general; se avanzó en homogeneizar no solo la metodología, sino también los conceptos, enfoques y procedimientos, y se creó conciencia sobre la importancia de la Planeación en todos los niveles del sector público y en la sociedad en general, mediante la amplia difusión de los propósitos y objetivos globales del desarrollo nacional.'

'El análisis y la evaluación de los resultados de la experiencia de Planeación condujo a la integración del plan global, per

miten también identificar una serie de deficiencias que es necesario corregir, resulta clara la necesidad de integrar un plan nacional del que se desprenden los programas de mediano plazo - para que lo desagreguen y detallen; vincular más estrechamente los contenidos del plan con el manejo de políticas e instrumentos y particularmente con los montos presupuestales programados y los efectivamente ejercidos; lograr una mejor articulación entre los diferentes sectores de la administración pública; asegurar compatibilidad entre los aspectos regionales y los planes estatales de desarrollo, a fin de propiciar en cada estado los cambios en el uso del territorio que implica la política regional del plan; realizar con mayor claridad y oportunidad el análisis de la situación internacional previsible y las implicaciones que pueda tener para México; y por último, reforzar los mecanismos existentes de participación, negociación y concertación promoviendo y apoyando la organización de los grupos sociales y movilizándolo sus esfuerzos en torno a los objetivos nacionales." (1)

Se puede observar en párrafos anteriores, la evolución de la Planeación en México, la cual queda constituida en el texto del artículo 26 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que señala: "El Estado organizará un sistema de Planeación democrática del desarrollo nacional que imprima solidez, dinamismo, permanencia y equidad al crecimiento de la economía para la independencia y la democratización política, social y cultural de la nación."

'Los fines del proyecto nacional contenidos en esta constitución determinarán los objetivos de la Planeación. La Planeación será democrática mediante la participación de los diversos sectores sociales, recogerá las aspiraciones y demandas de la sociedad para incorporarlas al plan y los programas de desarrollo. -

Habr  un plan nacional de desarrollo al que se sujetarán obligatoriamente los programas de la Administración Pública Federal."

(2)

"El 5 de enero de 1983, es expedida la Ley de Planeación que reglamenta al citado artículo 26 y precisa el marco normativo para la Planeación: tiene por objeto encauzar las actividades de la Administración Pública Federal y garantizar la participación social en la integración del plan y los programas de desarrollo; establece bases para que el Ejecutivo Federal, responsable de conducir la Planeación nacional, coordine sus actividades en este sentido con las entidades federativas. La Ley señala con precisión y claridad las atribuciones que corresponden en esta materia a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal dentro del sistema de Planeación, quedando éstas obligadas a elaborar sus programas en el marco del Plan Nacional de Desarrollo.'

En este propósito de la Planeación, 'se ha instituido la participación social en la elaboración del plan y sus programas y se prevén procedimientos para extenderla a su ejecución y evaluación.'

"Han quedado claramente definidas las responsabilidades de todos los que intervienen en las etapas de la Planeación para asegurar que lo planeado se ejecute.'

'Se está impulsando el fortalecimiento de la capacidad de los tres órdenes de gobierno para conducir la Planeación del desarrollo en sus distintos ámbitos.'

'Se han jerarquizado los documentos de la Planeación para que a

partir de un Plan Nacional se formulen e instrumenten programas sectoriales y regionales asegurando así la congruencia necesaria de las acciones propuestas para su mayor efectividad.'

'Se integra explícitamente la Planeación, el análisis y estudios de la situación internacional y de sus posibles efectos sobre el país.'

'Existe finalmente, una clara voluntad política para fortalecer la Planeación del desarrollo como un instrumento de transferencia social y vincular en forma directa lo planeado con lo realizado a través de los diferentes instrumentos." (3)

"El proceso de Planeación democrática define, ordena y concreta el pensamiento y la acción del Estado en la conducción nacional. Siendo acción eminentemente política, al tener como objeto la sociedad misma, la Planeación democrática ha sido inminentemente participativa. Es obligatoria para el poder público, inductiva para los particulares, coordinada entre Federación y estados y da bases para concertar acciones con los particulares. Nos permite medir resultados contra propósitos y es un factor que alienta la democracia al propiciar la participación social en el diseño, ejecución y evaluación de las acciones del Gobierno.'

'La Planeación democrática define los cambios estructurales o de calidad que requerimos promover para lograr un desarrollo integral conforme a nuestra ideología política y señala estrategias, programas y acciones a ejecutar. Es un ejercicio flexible y perfectible, pero da rumbo y orden a la acción del Estado.'

'Sabemos bien que con la sola formulación de planes no se arreglan los problemas. La parte más difícil de la Planeación es su ejecución, la cual requiere de orden y disciplina en el esfuerzo y consistencia en la realización de las acciones. Mantendremos una acción vigilante para que los planes no se queden en el papel.' (4)

CAPITULO V

INVESTIGACION DE CAMPO

Objetivo

Obtener la información que permita sustentar la hipótesis general planteada en esta investigación.

Hipótesis Específica

Mediante los datos que se obtengan, se procurará comprobar la hipótesis establecida y obtener los fundamentos necesarios para ello.

Muestra Específica

El universo estuvo constituido por 15 responsables directos de organismos sociales en los cuales sí existen Unidades de Planeación.

Cuestionario

Se anexa una muestra del proyecto final que constituyó el instrumento más idóneo a los fines del presente trabajo.

CUESTIONARIO

- 1.- ¿Cuál es su concepto de Planeación?
- 2.- ¿Qué tipos de Planeación conoce?
- 3.- ¿Por qué es necesario Planear?
- 4.- ¿En dónde se aplica la Planeación?
- 5.- ¿Sabe de algunas empresas en México en las que existan -
Unidades de Planeación?
() SI () NO * Pase a la pregunta No. 11
- 6.- ¿Podría mencionar algunas?
- 7.- ¿Cómo está estructurada la Unidad de Planeación de esta -
Institución y/o empresa?
- 8.- ¿Realmente cumple con los objetivos?
- 9.- Las funciones que realiza esta Unidad ¿Cuáles son?
- 10.- ¿Las funciones de esta Unidad son de línea o staff?
- 11.- ¿Cómo integraría una Unidad de Planeación?
- 12.- ¿Qué características considera que deba reunir el personal
que integra las Unidades?
- 13.- ¿Qué controles implantaría para el funcionamiento de las -
Unidades?
- 14.- ¿Hacia dónde cree que deban dirigir o encauzar sus recur--
sos y esfuerzos los dirigentes de estas Unidades?
- 15.- ¿Qué relación tiene el objetivo general de la organización
con las funciones que realiza la Unidad de Planeación?

Resultados de la Investigación

1.- ¿Cuál es su concepto de Planeación?

De las respuestas obtenidas en relación a esta pregunta, - ni una sola fué teórica y los conceptos proporcionados no están alejados de la realidad, sino que únicamente muestran tener la idea de lo que es la Planeación.

2.- ¿Qué tipos de Planeación conoce?

Ocho de las respuestas positivas a esta segunda pregunta, se refieren al nombre común que se les da, el de a "corto" y "largo plazo", pero no se conoce por el nombre técnico - de Planeación Táctica y Estratégica. El resto de las respuestas fueron eludidas o ignoradas.

3.- ¿Por qué es necesario Planear?

Sobre la necesidad de planear, hemos podido establecer que no hay conciencia plena de esto, se piensa que es bueno - prever le futuro pero difícil de acertar, por lo que suele ser vano o de poca importancia. Sin embargo, mencionaron casos de la vida cotidiana en los que sin darse cuenta están planeando y es necesario y de gran importancia.

4.- ¿En dónde se aplica la Planeación?

Existe un consenso general y homogéneo en relación a que - la Planeación se aplica a toda actividad y en cualquier lugar, pero que los resultados estarían alejados de la realidad, dada la inestabilidad económica del país.

5.- ¿Sabe de algunas empresas en México en las que existan Unidades de Planeación?

() SI

() NO * Pase a la Pregunta No. 11

De los encuestados aproximadamente el 40% contestó positivamente.

6.- ¿Podrían mencionar alguna?

En promedio nos mencionó cada uno el nombre de dos empresas en las que existen Unidades de Planeación, lo que reflejó que no está generalizada la implantación de éstas, como otras áreas funcionales.

7.- ¿Cómo está estructurada la Unidad de Planeación de esta institución y/o empresa?

La estructura orgánica en más del 50%, coincide en cuanto a estar constituidas por el dirigente, secretaria y auxiliares, asistentes o analistas, dependiendo directamente del Director General.

8.- ¿Realmente cumple con los objetivos?

No cumpliendo en su mayoría con los objetivos para los cuales fué creado, por la desviación de conceptos y opiniones que se tiene de la Planeación.

9.- Las funciones que realiza esta Unidad ¿Cuáles son?

Las respuestas obtenidas en resumen son: estudio, análisis y proyección.

10.- ¿Las funciones de esta Unidad son de línea o staff?

Las funciones son de staff a la Dirección General.

11.- ¿Cómo integraría una Unidad de Planeación?

Las respuestas no variaron en cuanto a la estructura de dirigente, secretaria y analistas o auxiliares, no definen puestos ni áreas que la integrarían.

- 12.- ¿Qué características considera que deba reunir el personal que integra las Unidades?

Las características del personal que integra las Unidades deben ser: capacidad de análisis, creatividad, imaginación, intuición, orden, sentido común, comprensión del medio ambiente, conocimiento amplio de la organización y un alto nivel académico.

- 13.- ¿Qué controles implantaría para el funcionamiento de las Unidades?

Las respuestas no fueron totalmente satisfactorias, pues los controles que mencionaron son los más conocidos y usuales, tales como Gráfica de Grantt y Ruta Crítica. Por ende, se detecta que poco se conocen los controles que existen.

- 14.- ¿Hacia dónde cree que deban dirigir o encauzar sus recursos y esfuerzos los dirigentes de estas Unidades?

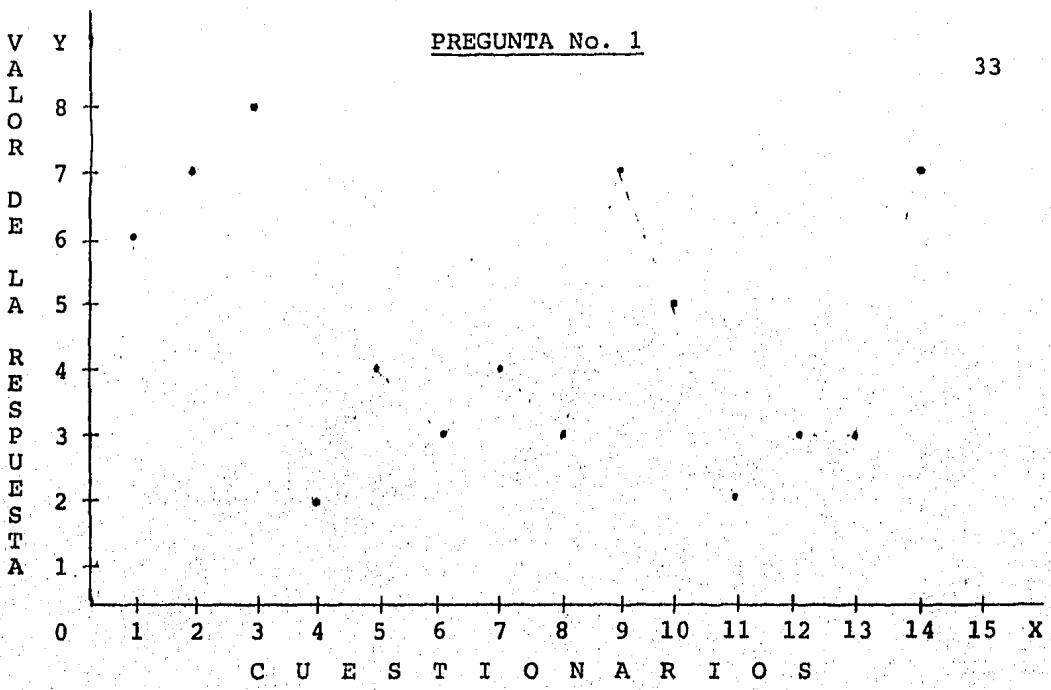
Deberán encaruzarse a detección de necesidades y oportunidades que puedan presentarse, así como a la superación y aprovechamiento de éstas, para la satisfacción del objetivo.

- 15.- ¿Qué relación tiene el objetivo general de la organización con las funciones que realiza la Unidad de Planeación?

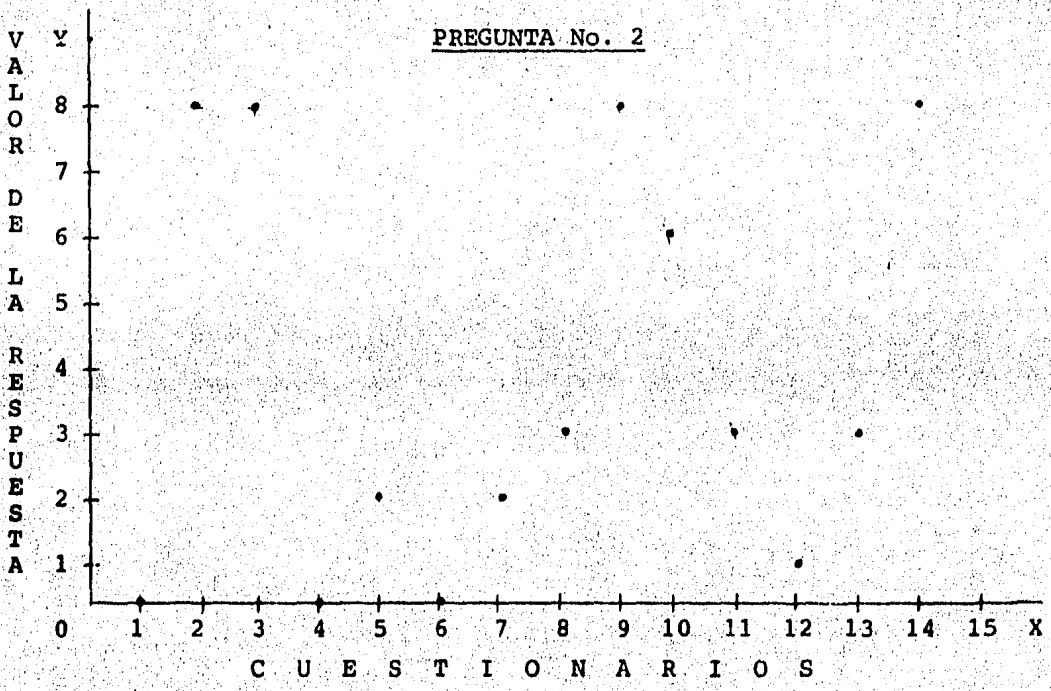
Que las funciones de ésta marcarán los caminos de las áreas funcionales, encauzándolas hacia la satisfacción del objetivo general.

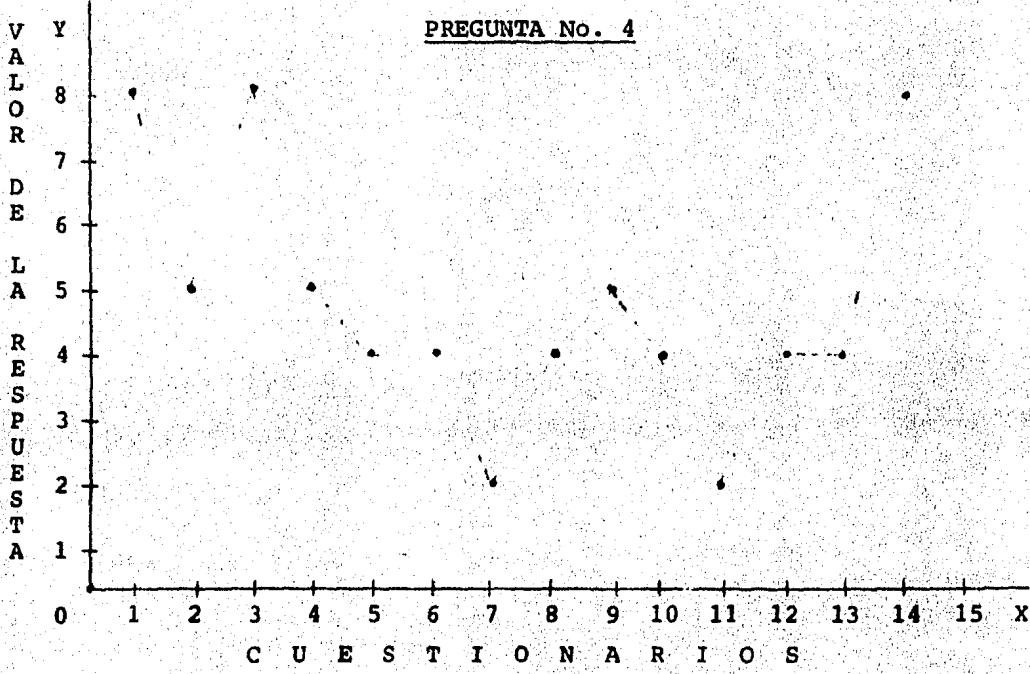
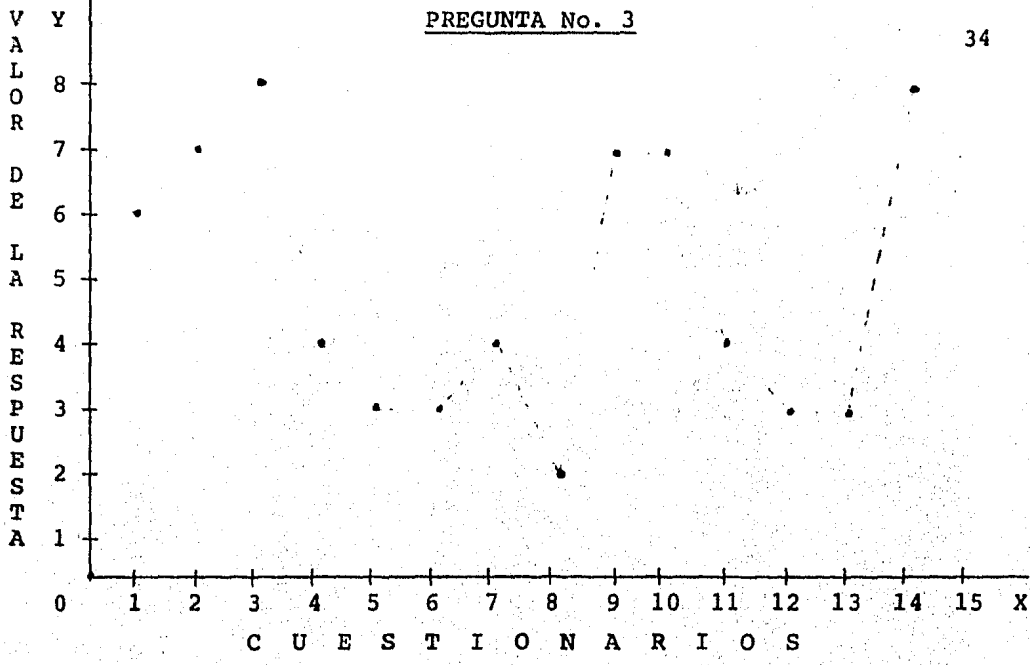
A continuación se presentan las gráficas que muestran la tendencia de las respuestas por cada pregunta que integra el cuestionario.

PREGUNTA No. 1

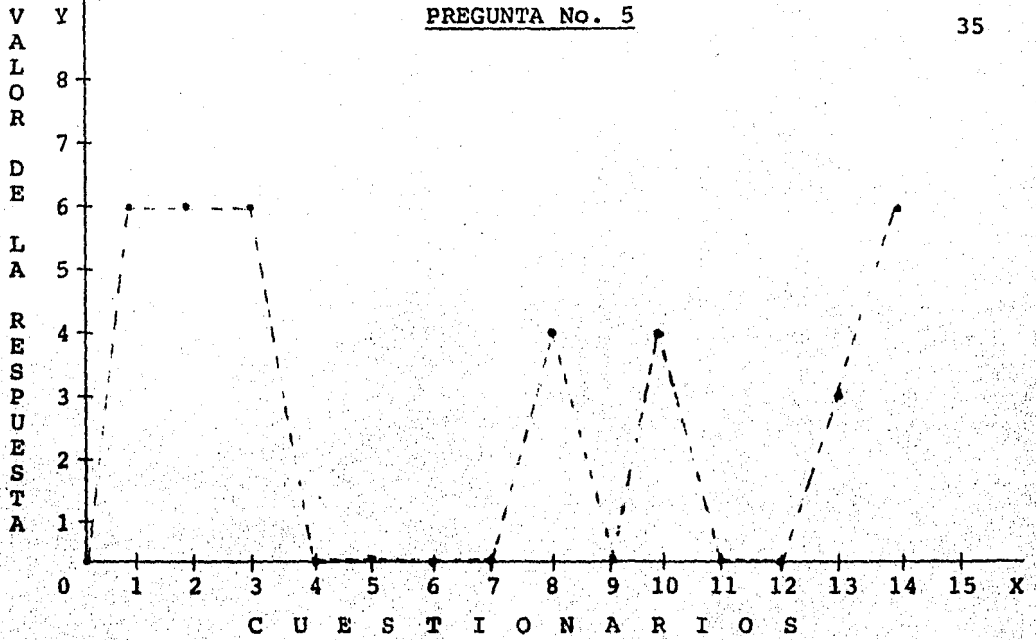


PREGUNTA No. 2

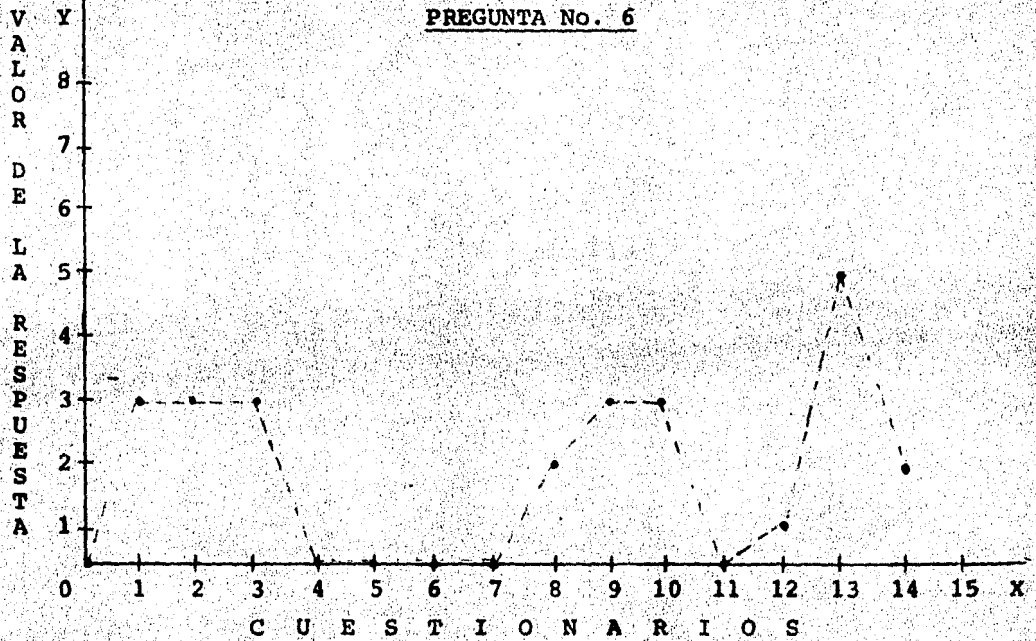




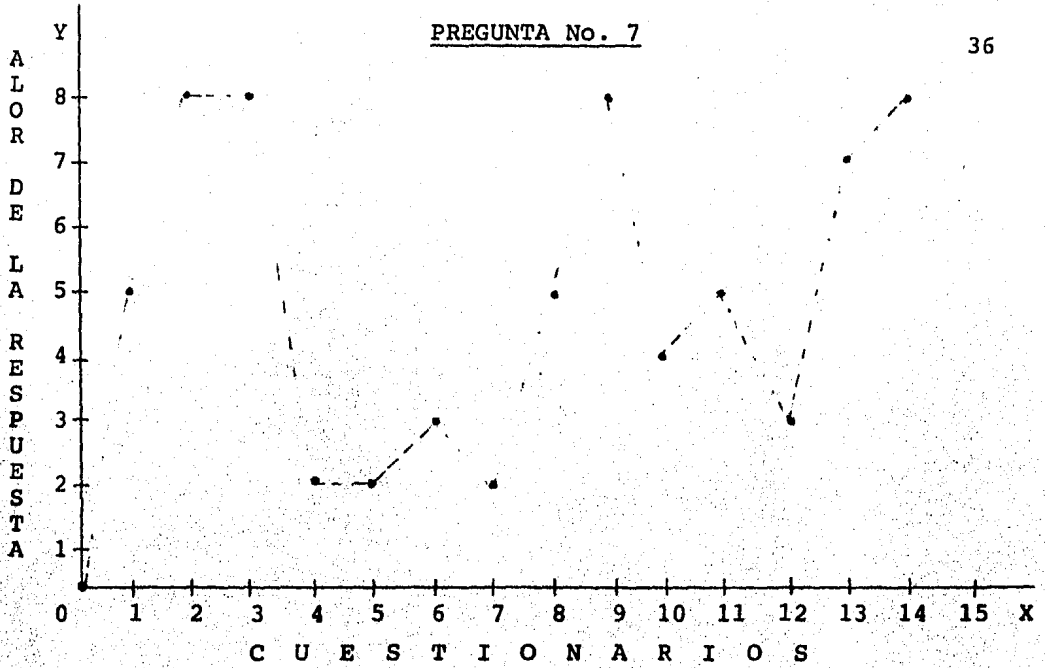
PREGUNTA No. 5



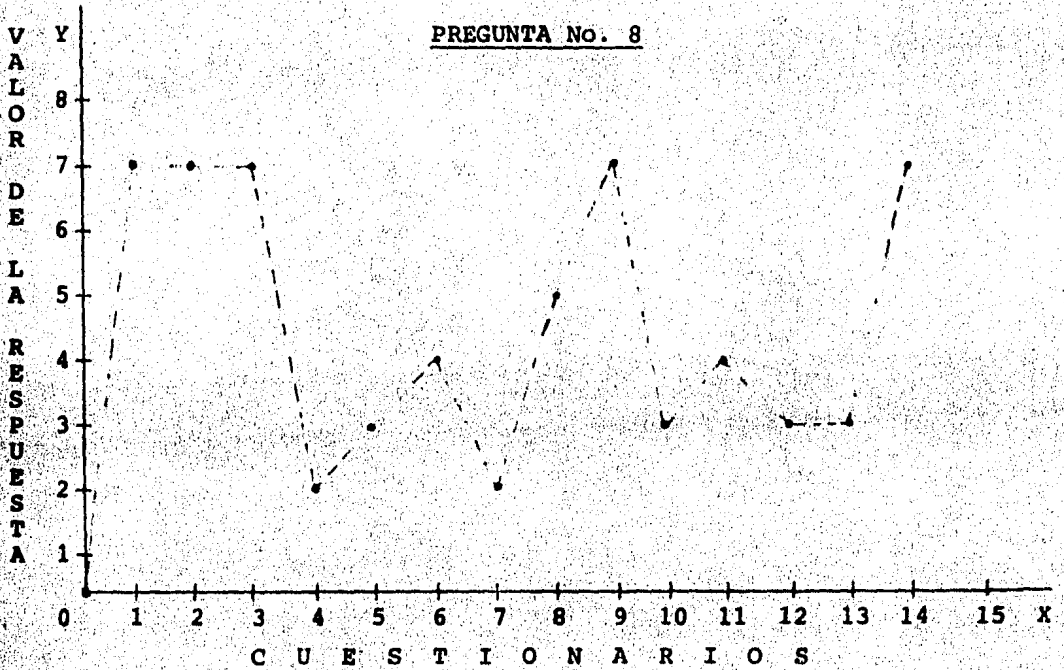
PREGUNTA No. 6



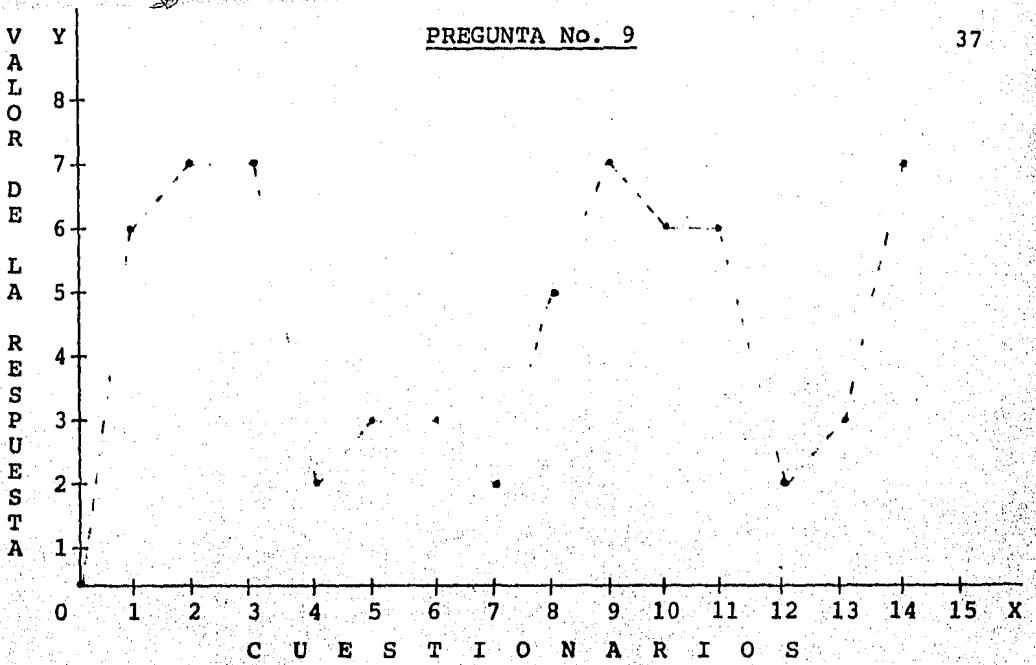
PREGUNTA No. 7



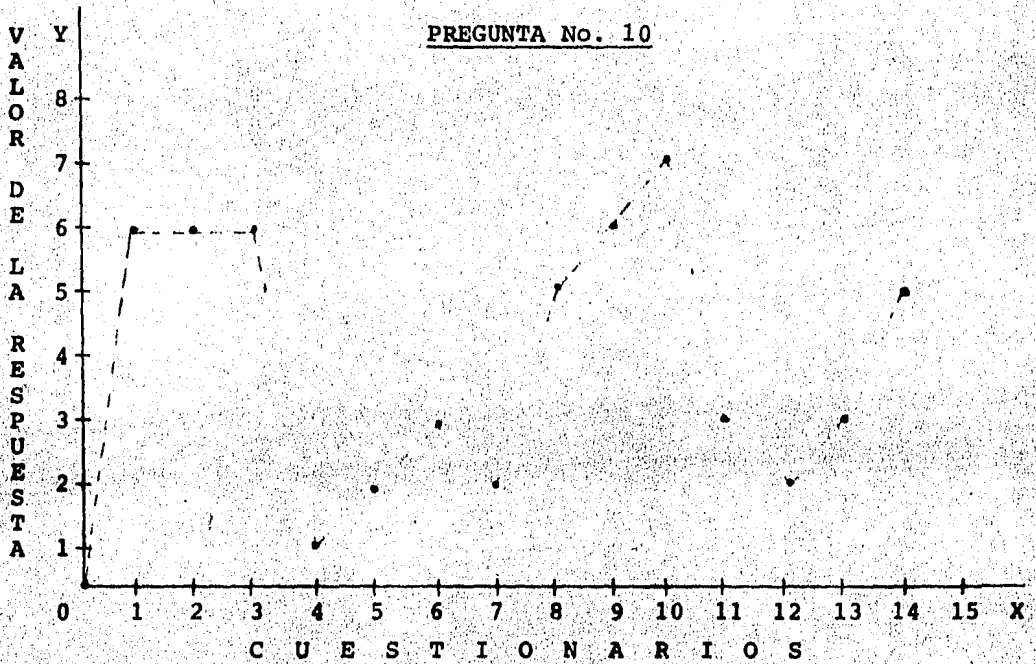
PREGUNTA No. 8



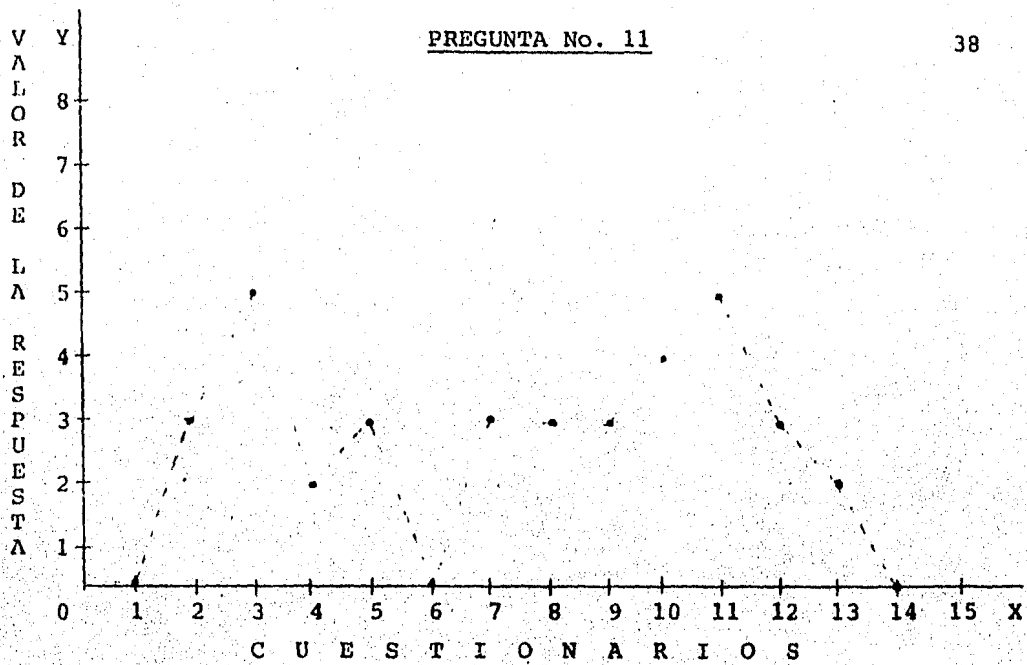
PREGUNTA No. 9



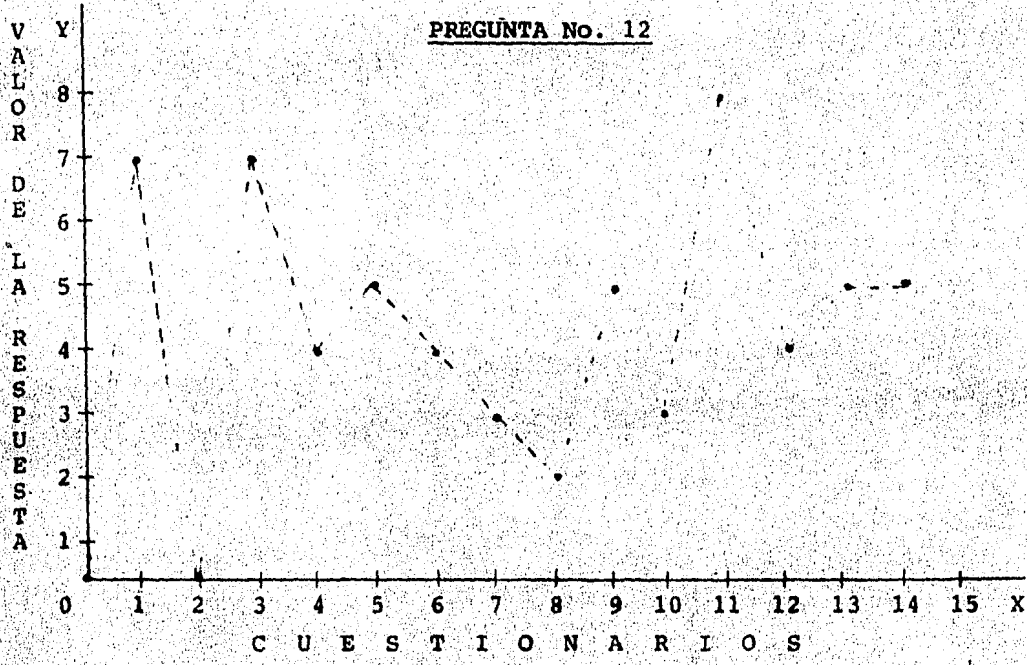
PREGUNTA No. 10



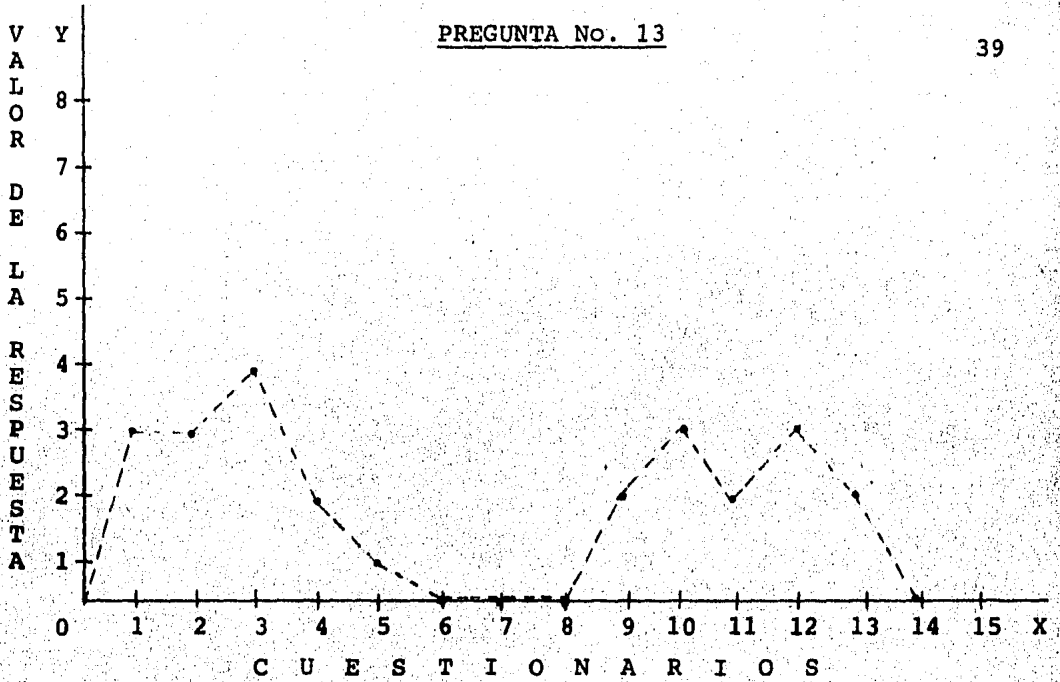
PREGUNTA No. 11



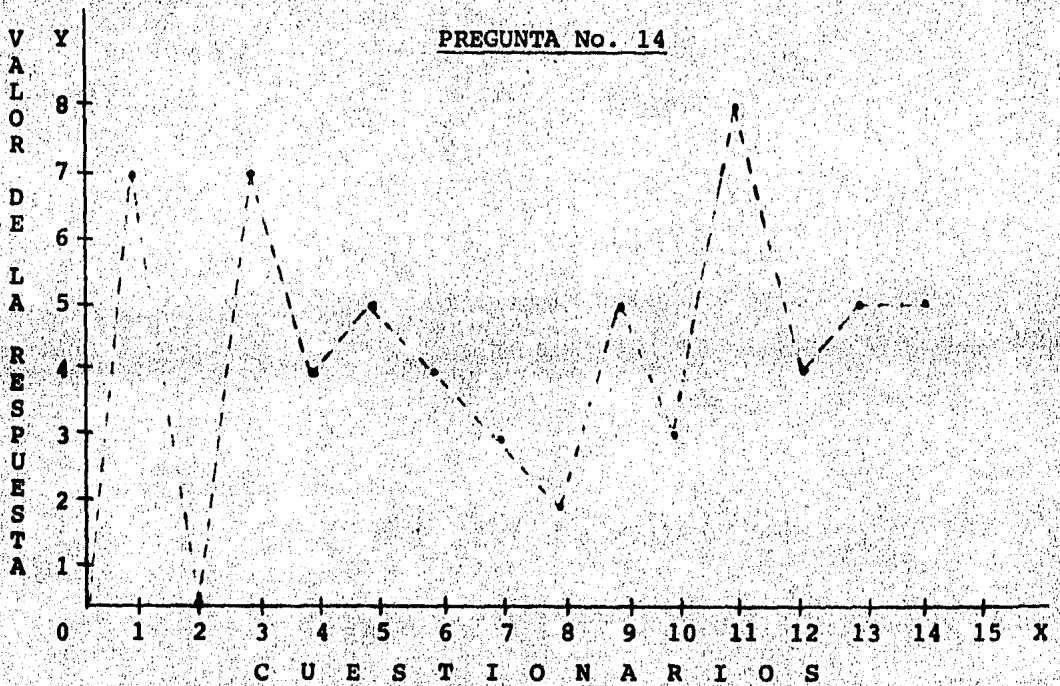
PREGUNTA No. 12



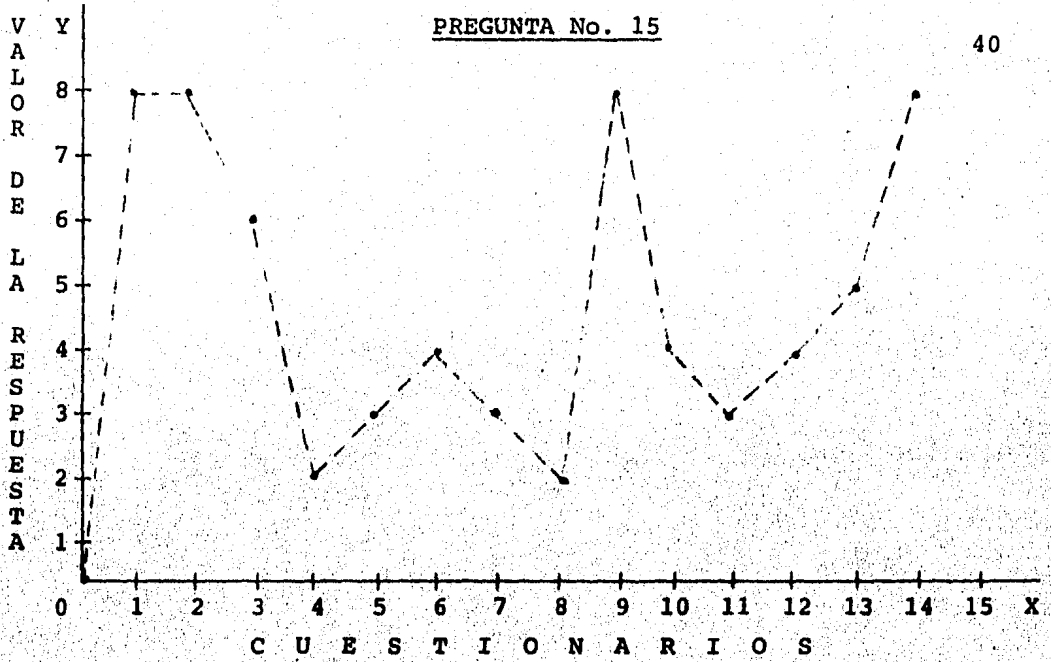
PREGUNTA No. 13



PREGUNTA No. 14



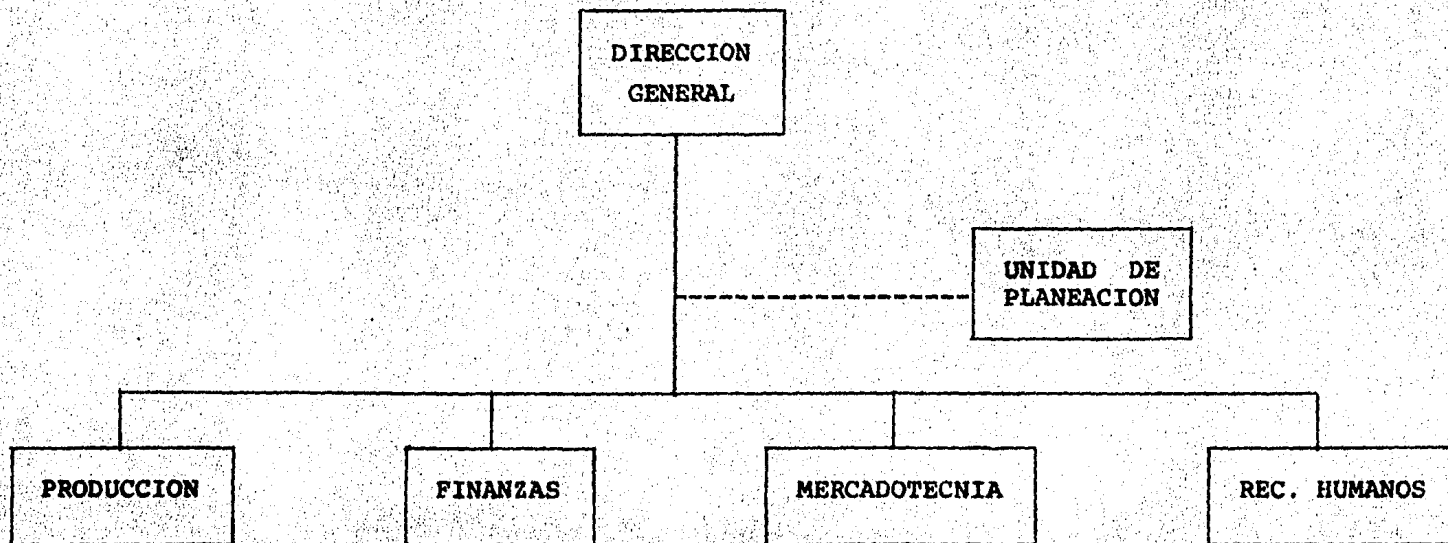
PREGUNTA No. 15



CAPITULO VI

MODELO INICIAL APLICABLE A LAS UNIDADES DE PLANEACION

Se trata de un modelo no limitativo que contiene la estructura de una Unidad de Planeación, con las sugerencias en relación a nuestras consideraciones sobre lo que podría ser un cimiento o base para una buena Planeación.



ORGANIGRAMA

**UNIDAD DE
PLANEACION**

DIRECCION

**AREA
DE
ESTUDIOS**

**AREA
DE
PROYECTOS**

**AREA
DE
DIAGNOSTICO**

**AREA
DE
EVALUACION**

FUNCIONES

Area de Estudio

- Realizar estudios para la detección de necesidades a fin de lograr la utilización óptima de los recursos.
- Asesorar a las autoridades en el estudio y definición de planes relativos al crecimiento y evolución de la organización.
- Efectuar estudios de sistemas tendientes a la actualización de la tecnología.
- Elaborar los estudios específicos solicitados por las autoridades correspondientes.

Area de Proyectos

- Diseñar, organizar, dirigir y evaluar proyectos requeridos - que permitirán alcanzar los objetivos y metas definidas por la organización.
- Documentar y difundir los resultados de los proyectos realizados.
- Elaborar los proyectos específicos solicitados por las autoridades correspondientes.
- Auxiliar al área correspondiente en la formulación de los proyectos que se requieran y mantenerlos actualizados permanentemente.

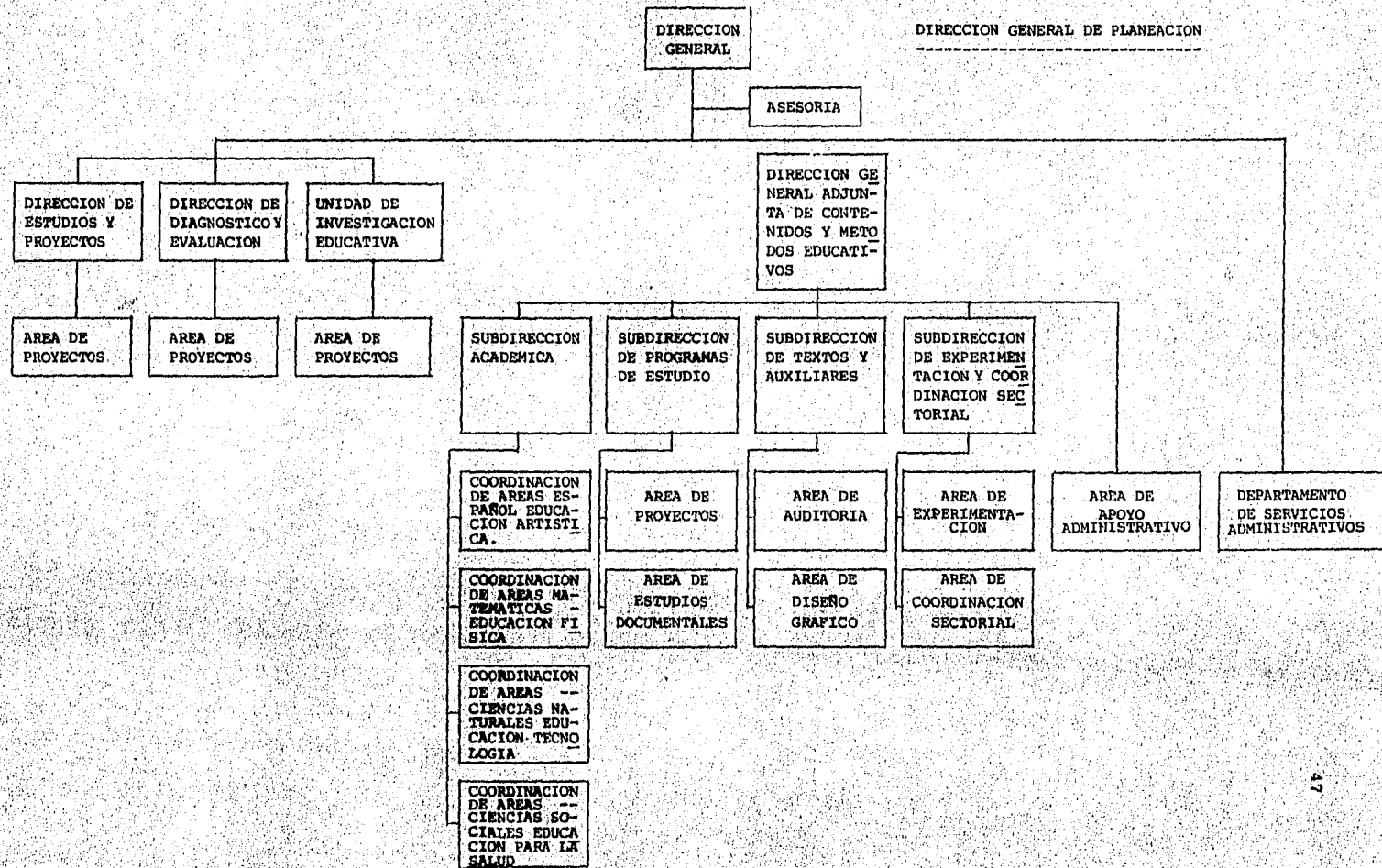
Area de Diagnóstico

- Organizar, dirigir y controlar los estudios para determinar los objetivos, las metas, estrategias, políticas y programas de desarrollo a mediano y largo plazo.
- Proponer normas, criterios e instrumentos que permitan desarrollar la Planeación a través de las áreas principales.
- Elaborar periódicamente el diagnóstico de funcionamiento del sistema.

Area de Evaluación

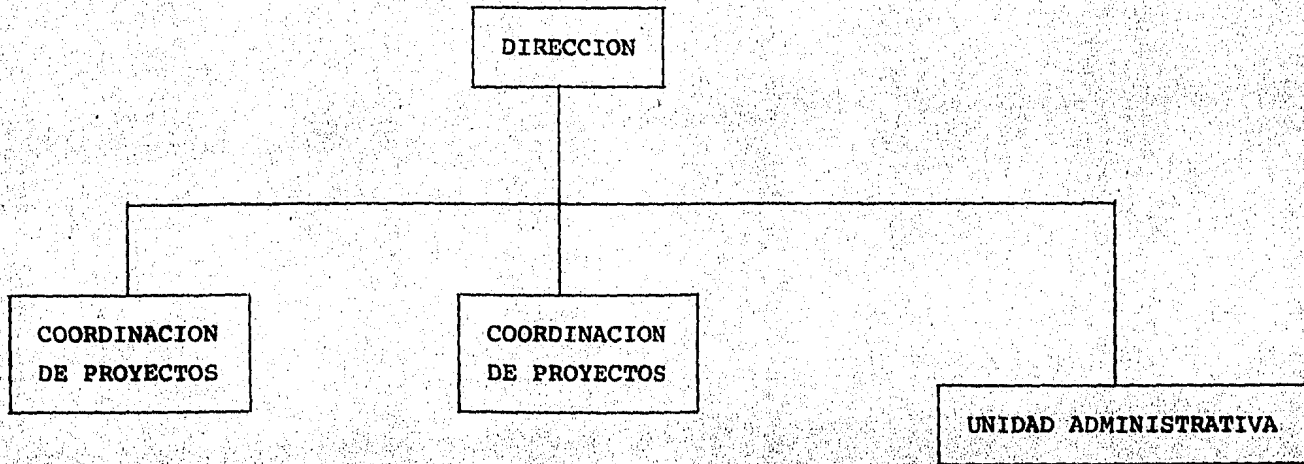
- Diseñar e implantar los mecanismos de evaluación que permitan contribuir a elevar la eficacia y eficiencia.
- Dirigir, controlar y evaluar los estudios y proyectos que constituyan opciones al crecimiento del organismo.

A manera de ejemplo, presentamos algunos organigramas de empresas en las cuales - existen actualmente Unidades de Planeación.

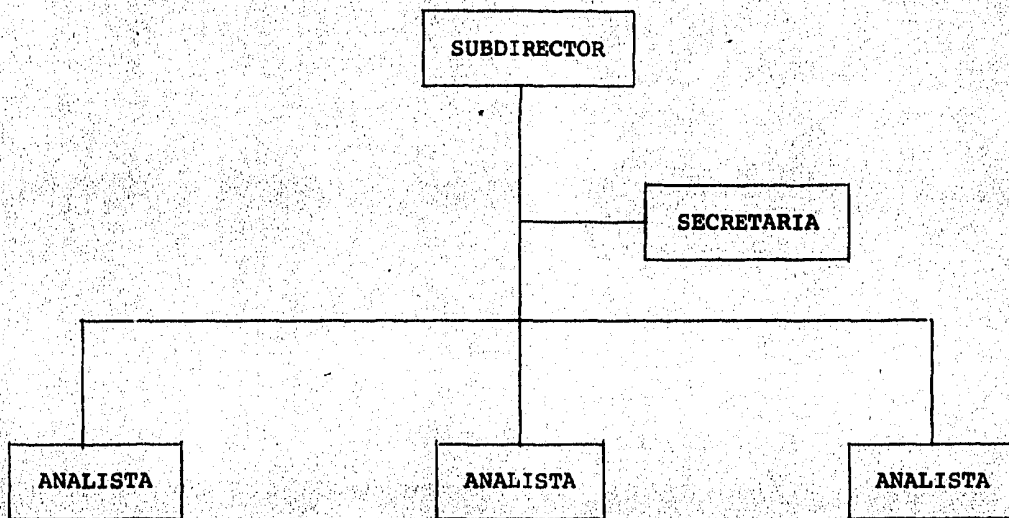


DIRECCION GENERAL DE PLANEACION

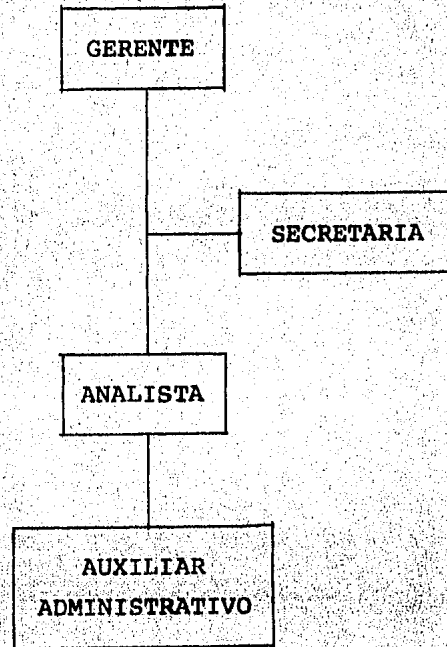
DIRECCION GENERAL DE PLANEACION



SUBDIRECCION DE PLANEACION



GERENCIA DE PLANEACION



De la investigación llevada a cabo, encontramos algunas empresas en las cuales sí existe un departamento encargado de la Planeación. Se nos permitió documentación referente a cómo se llevan a cabo las funciones realizadas dentro de su campo de acción y de acuerdo a lo que consideramos debiera abarcar una Unidad de Planeación, encontramos en una compañía aseguradora un modelo de Planeación Operativa que a continuación anexamos como ejemplo, que debería generalizarse a fin de efectuar una Planeación Óptima.

PLANEACION OPERATIVA
EN UNA COMPAÑIA
ASEGURADORA

INTRODUCCION

La implantación formal del sistema de planeación operativa en el año de 1979 marcó el inicio de una nueva etapa administrativa en las operaciones. En este año se implementó y desarrolló esta herramienta para canalizar adecuadamente los esfuerzos de todas las unidades administrativas y lograr la consecución sistemática y coordinada de las metas y objetivos generales de la organización.

En los últimos dos años, este sistema de planeación ha experimentado ciertos cambios en cuanto a su mecánica y contenido, - debido fundamentalmente a la gran dinámica del Mercado Mexicano de Seguros, producto de la situación en la que el país se encuentra.

En la primera parte de esta información, y con el fin de lograr una mayor comprensión del sistema de planeación, se explica - en términos generales la mecánica del mismo y sus características generales. Ahí también se presenta en forma clara y objetiva la información que servirá de base para estructurar el - programa de trabajo, así como la definición de objetivos y estrategias específicas más acordes a la organización y al medio ambiente en que se desarrolla.

En la segunda parte, se hace una descripción gráfica y objetiva del sistema de programación y control de proyectos que servirá de base para estructurar y dar seguimiento al programa de trabajo del presente año.

I.- INFORMACION PARA LA PLANEACION OPERATIVA

1).- ANTECEDENTES

Antes de entrar en detalle, se ha creído conveniente exponer a grandes rasgos el proceso de planeación desarrollado, para lo cual nos apoyaremos en el diagrama que se encuentra al final de este capítulo.

- * En primer lugar, la dirección del Grupo define la misión socioeconómica de la organización en la sociedad y los valores fundamentales en los cuales se fincan los preceptos bajo los que opera.
- * Una vez ubicado el negocio en que opera la Compañía, se realiza el análisis de su situación externa e interna, detectándose las oportunidades, amenazas y riesgos que presenta el medio ambiente, así como las fuerzas, debilidades y problemas que afronta la Compañía en su parte interna.
- * Establece objetivos a largo, mediano y corto plazo; políticas y estrategias para el logro de los objetivos; metas programadas y presupuestos estandares, normas y procedimientos.
- * El siguiente paso dentro del proceso, que es propiamente la planeación operativa, es la comunicación del plan corporativo, a todos los niveles de la organización que en base a la misión/funciones, de cada centro de decisión, establezca su participación en la consecución de los objetivos generales y particulares de cada área, por medio de la estructuración de un programa anual de trabajo. Este es en esencia el objetivo que persigue este manual; ayudar a la integración de un programa de trabajo por cada ejecutivo del Grupo.

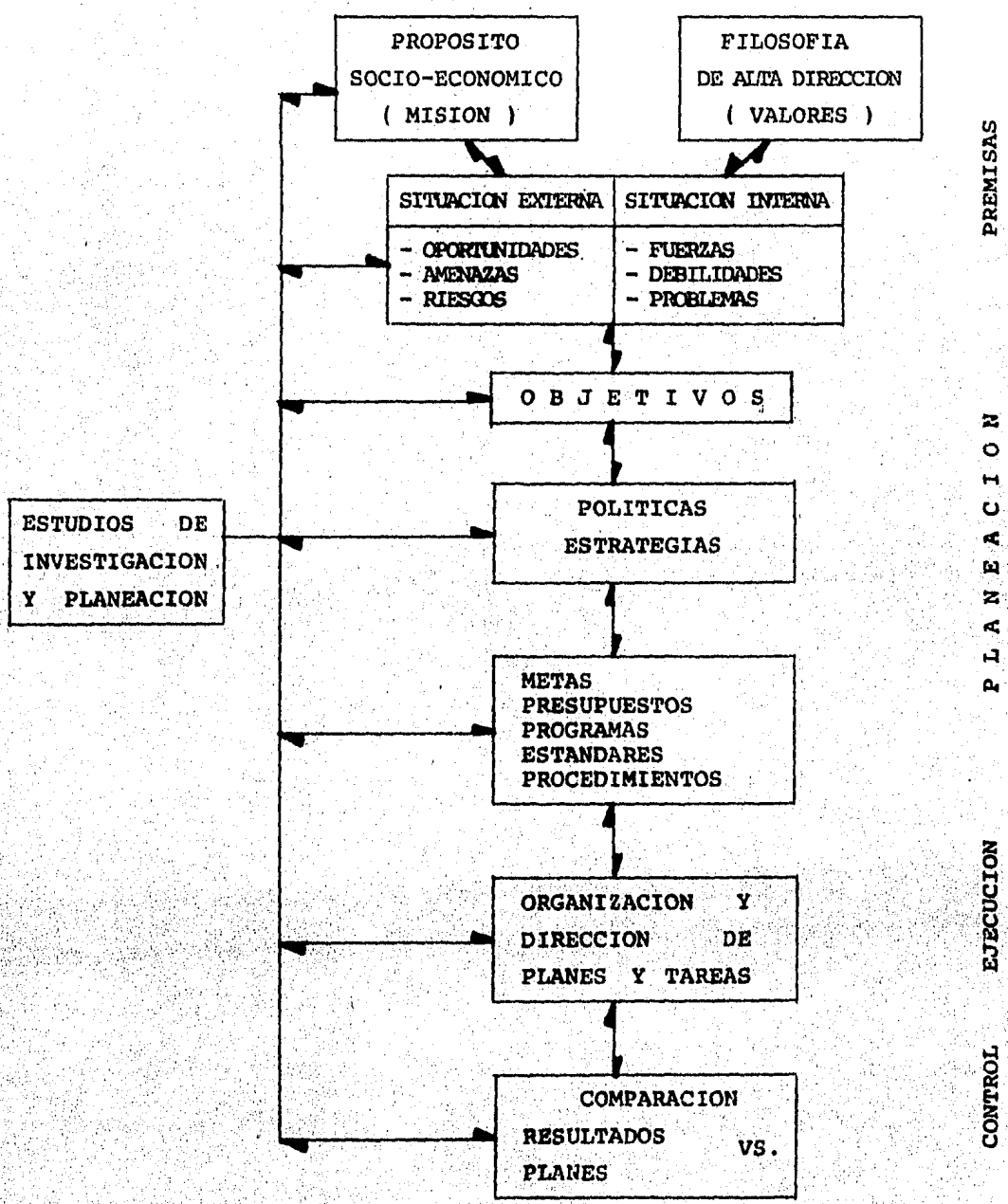
- * Por último, el sistema planeación considera la evaluación en forma periódica de lo planeado contra lo realizado con el fin de tomar medidas correctivas en caso de desviaciones importantes o significativas.

La dinámica del sistema de planeación es la característica fundamental, ya que continuamente se realizan análisis e investigaciones del entorno económico para estar al tanto de los cambios más importantes. A continuación se definen las principales características de nuestro sistema de planeación.

CARACTERISTICAS DEL SISTEMA DE PLANEACION

NUESTRO SISTEMA DE PLANEACION TIENE LAS SIGUIENTES CARACTERISTICAS:

- FORMAL:** Ya que constituye una serie de herramientas y procedimientos reconocidos oficialmente por la empresa.
- INTEGRAL:** Porque hace énfasis en la cohesión de los objetivos y tareas de todos los campos y niveles.
- PARTICIPATIVO:** Puesto que su aplicación da origen a un proceso en el cual participan todos los niveles jerárquicos.
- CREATIVO:** Ya que todos los niveles aportan ideas para la solución de problemas o desarrollo de estrategias.
- FACILITA EL PROCESO DE APRENDIZAJE** Puesto que en su fase de control - permite conocer errores y aciertos.



2).- MISION SOCIO-ECONOMICA

Tiene como misión fundamental otorgar a la sociedad el servicio de protección mediante la administración de los riesgos a que está expuesta. Para ello investiga las necesidades de seguridad de las personas físicas y morales y desarrolla coberturas que las protejan en forma real y efectiva contra cualquier eventualidad.

Dentro del contexto económico del país, la empresa cumple con una función muy importante al operar como instrumento de ahorro a través de la canalización de inversiones a largo plazo. Es además una importante fuente para el erario público ya que canaliza impuestos e inversiones hacia este sector.

Por otra parte, constituye en sí un medio para el desarrollo personal de todos sus colaboradores e indirectamente contribuye al bienestar de sus familias.

Para la realización de su misión socio-económica, nuestro grupo ofrece al mercado todas las líneas de seguros y reaseguro en los ramos de vida, accidentes, enfermedades y daños.

3).- VALORES FUNDAMENTALES

A) Cree en el trato ético y honesto con Clientes, Agentes, Empleados, Accionistas y la comunidad en general.

B) Cree en su responsabilidad social hacia su gente y por lo tanto procurará crear el ambiente propicio para facilitar su desarrollo individual y contribuir a su bienestar personal y familiar.

- C) Cree que a través de mantener y mejorar su posición de líder de la Industria Aseguradora contribuirá a su sano desarrollo.
- D) Cree que la forma más sana de hacer negocios es a través de Agentes o intermediarios profesionales.
- E) Cree que sólo la operación rentable de la libre empresa permite el desarrollo económico y social del país, en un contexto de Derecho y formas democráticas de vida.

4).- OBJETIVOS GENERALES

A) Rentabilidad

- * Alcanzar un porcentaje de utilidad neta sobre primas directas de cuando menos el 4.0% para 1985.

B) Participación en el mercado

- * Lograr para 1985 una participación en el mercado de seguros de 18.2% manteniendo la posición de líderes en producción.

C) Calidad/Imagen/Reputación

- * Ofrecer a clientes y agentes el mejor servicio en el mercado, logrando índices de oportunidad y calidad del 95% y 98% respectivamente.
- * Mantener la imagen de Empresa líder ante autoridades, -- agentes, clientes y otras Compañías.
- * Contribuir activa y directamente a la solución de los problemas de la comunidad, particularmente de aquellos relacionados con nuestra actividad.

D) Reducción de riesgos

- * Abatir al máximo el riesgo técnico, financiero y físico de la Empresa.
- * Equilibrar la mezcla de ramos, agentes y clientes.
- * Minimizar el riesgo de intervención por parte del Estado.

E) Desarrollo de negocios/nuevos productos

- * Mantener la posición de líderes en materia de innovación de productos y en el desarrollo de nuevos mercados para alcanzar los objetivos de penetración y productividad.
- * Desarrollo del negocio de Reaseguro tomado, alcanzando para 1985 una producción de 1300 millones de pesos.
- * Desarrollar el negocio de pensiones.

5.1 SITUACION EXTERNA

O P O R T U N I D A D E S

AREA FACTORES	SITUACION ECONOMICA DEL PAIS	SITUACION SOCIAL Y CULTURAL	SITUACION DEL MERCADO INTERNO	MERCADO INTERNACIONAL	INFLACION
QUE	<ul style="list-style-type: none"> *Crecimiento de la planta industrial del país Me-talmecánica y Mediana Ind. *Crecimiento en el Nivel General de empleo. (Resultados del periodo de expansión 1978-81). 	<ul style="list-style-type: none"> *Mayor concentración de población en localidades urbanas. *Mayor cobertura en educación y seguridad social. *Hábitos acelerados de consumo de bienes. 	<ul style="list-style-type: none"> *Se mantiene la demanda potencial de seguros. *Posibilidad de consolidar el mercado masivo. 	<ul style="list-style-type: none"> *Intercambio económico con otros países. *Mercado de Reaseguro Internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> *Propicia un crecimiento "natural" en las operaciones.
DONDE	<ul style="list-style-type: none"> *Núcleos de desarrollo industrial. *Principales localidades urbanas y núcleos aledaños. 	<ul style="list-style-type: none"> *En las principales ciudades del país. *En ciudades "medianas" - con posibilidades de crecimiento a corto plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> *Núcleos Urbanos: <ul style="list-style-type: none"> -Clase Alta y Media -Otros segmentos -Agrupaciones, sindicatos, Gente Joven etc. 	<ul style="list-style-type: none"> * Estados Unidos * América Latina * Otros Países 	<ul style="list-style-type: none"> *Fundamentalmente con nuestra cartera y la de la competencia.
CUANDO	<ul style="list-style-type: none"> Actualmente y se espera un crecimiento importante a partir de 1985. 	<ul style="list-style-type: none"> Actualmente y tiene a hacerse más acentuado en el corto plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> Actualmente y en el mediano plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> En el corto plazo 	<ul style="list-style-type: none"> Actualmente y tiende a ser permanente.
IMPACTO	<ul style="list-style-type: none"> *Mayor necesidad de servicios de protección. *Nuevos Mercados con necesidades específicas. 	<ul style="list-style-type: none"> *Mercados más localizados y concentrados. *Personas más propensas al seguro. *Nuevos productos 	<ul style="list-style-type: none"> *Necesidad de adecuarnos a estas circunstancias *Necesidades de consolidar la investigación y desarrollo de nuevos productos 	<ul style="list-style-type: none"> *Adaptación de nuestra estructura. *Optimizar relaciones con clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> *Mayor esfuerzo para desarrollar nuestra cartera. *Seguir de cerca las necesidades del mercado.
INFORMACION ADICIONAL REQUERIDA	<ul style="list-style-type: none"> *Establecer un sistema de análisis de los principales núcleos urbanos. *Planear estrategia de expansión. 	<ul style="list-style-type: none"> *Análisis de Necesidades *Establecer un sistema de análisis de los principales núcleos urbanos. *Planear estrategia de expansión 	<ul style="list-style-type: none"> *Sistema de Investigación de Mercados. *Plan de Mercadotecnia. 	<ul style="list-style-type: none"> *Disposiciones Oficiales *Investigación del mercado internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> *Sistema de Análisis y proyección del Índice de Precios.

5.2 SITUACION EXTERNA

AMENAZAS

FACTORES SITUACION ECONOMICA PRESIONES DE GRUPOS FINANCIEROS. G O B I E R N O C O M P E T E N C I A

FACTORES	SITUACION ECONOMICA	PRESIONES DE GRUPOS FINANCIEROS.	G O B I E R N O	C O M P E T E N C I A
QUE	<ul style="list-style-type: none"> *Recesión Económica Generalizada. *Devaluaciones de la moneda. *Inflación acelerada. *Desempleo *Alzas en las tasas de interés. *Caída del mercado de valores. *Control de Cambios. 	<ul style="list-style-type: none"> *Reestructuración del sector financiero de la economía. *Banca Nacionalizada. *Tendencias monopólicas en el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> *Actitudes acerca de controles. *Legislación de Seguros. <ul style="list-style-type: none"> -Leyes obsoletas -Carancia de reglamentación -Decisiones lentas. *Actitudes hacia la iniciativa privada. *Riesgo de nacionalización *Competencia empresas estatales. 	<ul style="list-style-type: none"> *Competencia desleal *Piratería de Agentes *Desunión entre Compañías *Competencia de Aseguradoras oficiales y nacionalizadas.
DONDE	En todo el País	En todo el País	En todo el País	Entre las Empresas Grandes
CUANDO	Actualmente y se estima su persistencia en los próximos años.	Actualmente y tiende a consolidarse.	Actualmente y se acentúa cada vez más.	Actualmente y puede acentuarse.
IMPACTO	<ul style="list-style-type: none"> *Empobrecimiento del país *Caída del Ingreso per cápita *Tensiones sociales *Debilitamiento del Seguro *Mercados contraídos *Deterioro financiero 	<ul style="list-style-type: none"> *Endurecimiento del mercado. <ul style="list-style-type: none"> - Contratación - Mercados cautivos 	<ul style="list-style-type: none"> *Mercado legal inflexible *Pérdida de Mercados *Freno al crecimiento *Encarecimiento de Operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> *Problemas con la Fuerza Productora *Reducción de utilidades *Pérdida de mercados

6.- SITUACION INTERNA

A continuación se enuncian las principales fuerzas con que cuenta la organización. Así como aquellas área que constituyen puntos vulnerables o débiles a nivel estratégico.

A).- FUERZAS

- Estructuras Administrativas (Organización Avanzada)
- Organización y Sistemas de Ventas. Red de Oficinas.
- Planta Ejecutiva de Alta Calidad.
- Personal Administrativo Responsable y Dispuesto.
- Fuerza Productora de Alto Nivel.
- Línea de Productos y Servicios Extensa y Competitiva.
- Infraestructura y Tecnología para innovar constantemente.
- Nuevo Esquema de Relaciones Laborales.

B).- DEBILIDADES

- Problemas en Servicio (Oportunidades y Exactitud)
- Costos Crecientes (Operaciones de Adquisiciones y Reaseguros).
- Deterioro en la Siniestralidad de Daños.
- Falta de grandes facilidades Bancarias.
- Nuevo Esquema de Relaciones Laborales.

ESTRATEGIA GENERAL

Se buscará continuar siendo la Empresa líder del Mercado Mexicano de Seguros. Muy pronto será conocida como "La Compañía - del Servicio" ya que continuamente se estarán desarrollando nuevos enfoques que permitan soportar la línea de productos y - responder a nuevas necesidades.

Se dará un énfasis muy especial al desarrollo de aquellos productos que permitan preservar la rentabilidad de operaciones y satisfacer las necesidades de los mercados que tradicionalmente se han abandonado y la de los nuevos segmentos que se atacarán en el futuro.

Esta Estrategia Implica:

- A) Mantener siempre el principio de rentabilidad técnica y financiera de negocios.
- B) Mantener la posición de líder del Mercado Mexicano.
- C) Buscar la excelencia en el Servicio.
- D) Innovar constantemente los Productos, Servicios, Sistemas.
- E) Lograr un importante grado de penetración en el Mercado, - abarcando nuevos segmentos del mismo.
- F) Contar con los mejores Recursos Humanos y Tecnológicos.
- G) Contar con los Sistemas Computacionales más avanzados.

La estrategia deberá ser soportada por las áreas estratégicas que se indican a continuación:

- A).- Productividad.
- B).- Eficiencia Operativa.
- C).- Producto/Servicio. (precio/calidad y mezcla).
- D).- Mercados (mezcla/clientes: mezcla/geográfica).
- E).- Fuerza de Ventas.
- F).- Relaciones.

Cada una de estas áreas estratégicas generales comprenden a su vez áreas estratégicas específicas (ver anexo No. 1).

8.- METAS A CORTO PLAZO.

- A).- Primas Directas
- B).- Primas de Reaseguro Tomado
- C).- Participación en el Mercado
- D).- Costos de Adquisición
- E).- Gastos de Administración
- F).- Siniestralidad Daños y Accidentes
- G).- Utilidad Neta
- H).- Recursos Humanos

- I).- Fuerza Productora
- J).- Eficiencia Operativa
- K).- Nivel de Desarrollo de Productores y Servicios
- L).- Nivel de Desarrollo de Sistemas
- M).- Saneamiento del Mercado
- N).- Relaciones con Autoridades

9).- PROGRAMA DE PRODUCTIVIDAD

Debido al incremento en costos técnicos y gastos de operación - alcanzado en los últimos años, se ha creído conveniente incluir en el anexo No. 3 las políticas de reducción de gastos para 1983. Dicho programa hace énfasis en los siguientes renglones, que deben ser considerados por cada centro de decisión durante el proceso de planeación:

A) Gastos de Administración

- * Recursos Humanos
- * Horas Extras
- * Papelería
- * Gastos de Operación

B) Otros Gastos de Adquisición

C) Costos Técnicos

- * Siniestralidad
- * Reaseguro

10).- PROYECTOS SUPERRELEVANTES

Los proyectos superrelevantes son aquellos que la Dirección de la Empresa ha definido como primera prioridad para su desarrollo. Estos proyectos deben ser conocidos plenamente por todos los Centros de Decisión a fin de lograr una ubicación adecuada de ellos en las prioridades de la Dirección.

II. SISTEMA DE PROGRAMACION Y CONTROL DE PROYECTOS

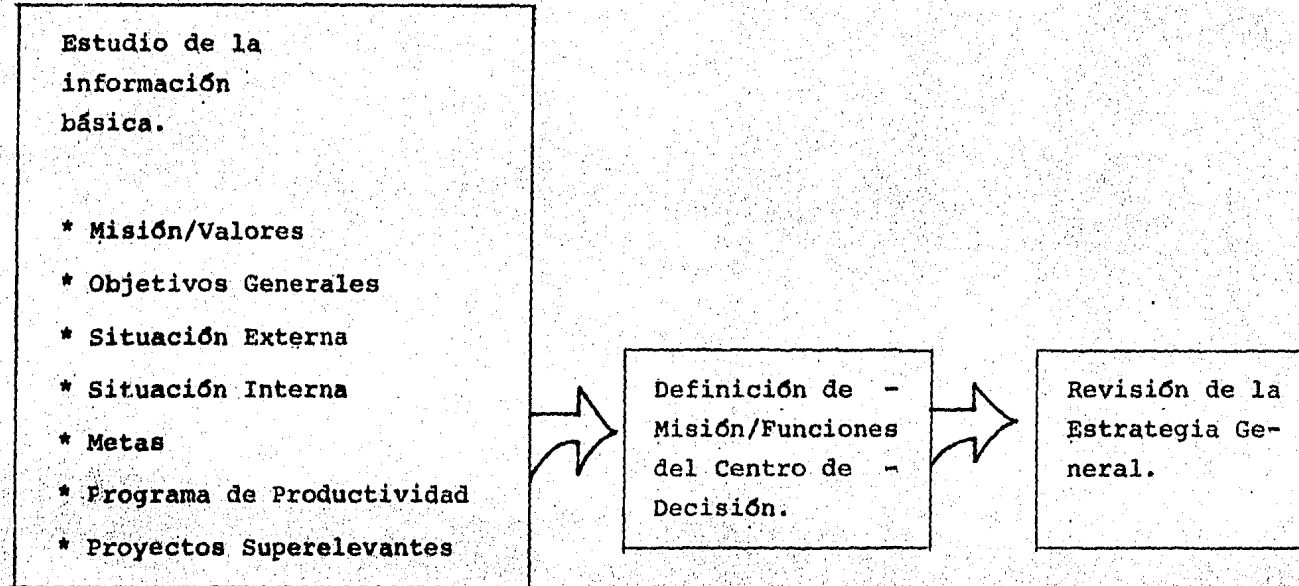
1) INTRODUCCION

Para efectos de este Sistema, la Organización ha sido segmentada en los siguientes bloques de Planeación y Control:

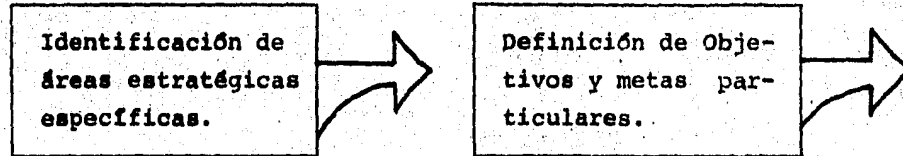
<u>BLOQUE</u>	<u>INTEGRANTES</u>
1	Comité Ejecutivo
2	Directores y Directores Adjuntos
3	Subdirectores, Gerentes y Jefes de Departamento

Cada uno de los bloques deberá realizar las sesiones de Planeación y Control que se indican en el calendario correspondiente.

MECANICA DE PROGRAMACION DE PROYECTOS



En caso de que este paso haya sido realizado antes, sólo será necesario validar la vigencia de estos conceptos.



DEFINICION DE PROYECTOS

- Es necesario reflexionar sobre la importancia y factibilidad de los proyectos.
- No deben anotarse como proyectos las actividades rutinarias que forman parte de las funciones del Centro de Decisión.

El responsable del Centro de Decisión deberá estudiar las áreas estratégicas que se relacionan con sus funciones.

Considerando las metas a corto plazo del Grupo y de acuerdo a la Misión/ Funciones, se deberán definir objetivos y metas particulares a lograr en 1983.

Incorporación de los proyectos pendientes de 1982.

Incorporación de los proyectos originados en la Misión.

Programación de Proyectos.

- Número de prioridad del proyecto.
- Nombre o descripción.
- Area estratégica que afecta.
- Cuatrimestre en el que sería concluido.

PROGRAMA ANUAL
DE
TRABAJO DEL
CENTRO DE DECISION.

El programa anual de trabajo será enviado a la Subdirección de Planeación y la forma 2 - se facilitará en cada corte cuatrimestral - del sistema para las sesiones de control de proyectos.

Efectuada esta revisión se devolverá la forma - No. 2 a la Subdirección de Planeación a más tardar dos semanas después de su recepción.

ANEXO No. 1

RELACION DE AREAS ESTRATEGICAS

A).- PRODUCTIVIDAD

- A.1).- Programa de control y reducción de gastos de administración.
- A.2).- Programa de actualización de derechos de pólizas, recargos por pago fraccionado, tasas de interés, etc.
- A.3).- Programa mejoramiento de la cobranza y conservación de negocios. (B.5).
- A.4).- Programa de abatimiento de la siniestralidad. (C.9).
- A.5).- Optimización de los programas de reaseguro.
- A.6).- Optimización de la estructura y programas de inversión.
- A.7).- Programa de optimización fiscal.
- A.8).- Programa de seguimiento de los proyectos originados en la Campaña Misión.

B).- EFICIENCIA OPERATIVA

- B.1).- Programa de capacitación desarrollo y motivación de recursos humanos.
- B.2).- Programa de optimización de la estructura organizacional y los sistemas gerenciales.
- B.3).- Programa y mejoramiento de sistemas y procedimientos operativos.

C).- PRODUCTOS/SERVICIOS (PRECIO/CALIDAD Y MEZCLA)

- C.1).- Revisión y actualización de la infraestructura técnica.
- C.2).- Programa de desarrollo de nuevos productos/servicios y adecuación de los actuales.
- C.3).- Programa de desarrollo del negocio de pensiones.
- C.4).- Proyecto del cambio de leyes y reglamento.
- C.5).- Programa de abatimiento de la siniestralidad. (A.4).

D).- MERCADOS (MEZCLA/CLIENTES; MEZCLA/GEOGRAFICA)

- D.1).- Optimización de los sistemas de investigación de mercados.
- D.2).- Programa de investigación y desarrollo de nuevos mercados (popular, juvenil, profesionistas, pequeña y mediana empresa, etc.)
- D.3).- Programa de mercadeo y venta masiva.
- D.4).- Programa de promoción de productos y servicios actuales.
- D.5).- Programa de aprovechamiento de la cartera actual.
- D.6).- Optimización de la red de oficinas y gerencias de zona.
- D.7).- Programa y desarrollo del negocio de reaseguro tomado.

ANEXO No. 2

PROGRAMA DE PRODUCTIVIDAD

PROGRAMA DE PRODUCTIVIDAD

Para la optimización de los resultados de la Compañía, se debe continuar y mantener el siguiente programa de productividad a través de la planeación, reducción y control de gastos, así como la optimización y la planeación de recursos.

A).- RECURSOS HUMANOS.

- 1.- Observar las políticas existentes sobre creación de plazas y modificación de estructuras para no rebasar el presupuesto de nómina durante 1983.
- 2.- Ante la necesidad de crear plazas, analizar primero la posibilidad de reasignar funciones dentro de la misma estructura organizacional o bien simplificar procesos y eliminar funciones de menor contribución a la misión del área. En su caso demostrar el costo-benéfico implicará una nueva plaza e incorporar este renglón en los programas de trabajo del área.
- 3.- Deberá evitarse en lo posible la contratación de personal eventual, y en su caso, aplicar estrictamente los plazos convenidos para la cancelación de contratos eventuales.
- 4.- Se deberá poner mayor interés en la capacitación técnica y administrativa del personal para lograr una mayor eficiencia en el servicio.
- 5.- Definir estrategias para reducir la alta rotación del personal, lo que implica un alto incremento en costos de integración, capacitación y desarrollo del personal de nuevo ingreso.

- 6.- Buscar una mayor integración del personal con los objetivos organizacionales de la Empresa, así como una mejor comunicación en todos los sentidos.

B).- TIEMPO EXTRA

- 1.- Cumplimiento estricto de las políticas sobre tiempo extra para no rebasar el presupuesto asignado por área y el general.
- 2.- Se procurará reducir aún más el pago de horas extras mediante la aplicación de medidas como las siguientes:
 - Correr la fecha de cierre
 - Simplificación y/o eliminación de tareas
 - La no programación de fines de semana dentro de los cierres
 - Mejorar la comunicación y coordinación entre las áreas involucradas
 - Analizar a fondo las causas que originan el tiempo extra.
- 3.- Incorporar dentro del Sistema de Planeación de la labor de análisis, diseño e implantación de sistemas de trabajo más prácticos y sencillos que agilicen la operación, aseguren el control interno, optimicen el servicio y mejoren la productividad.

Para efectuar estos análisis dentro de la realización de los programas de trabajo, se puede utilizar como apoyo la gufa que se entregará por separado.

C).- RECURSOS MATERIALES

- 1.- Se debe disminuir el uso del teléfono para llamadas de larga distancia, sustituyéndose de ser necesario, por el servicio de telex. En ningún caso se aceptarán llamadas por cobrar, las llamadas que se hagan a través del conmutador deberán llevar el visto bueno del Subdirector.
- 2.- Es responsabilidad de cada uno de los funcionarios el consumo innecesario de energía eléctrica.
- 3.- Todas las compras que salgan de los artículos "de línea", requerirán de la autorización del Director del área correspondiente. En todos los casos deberán considerarse alternativas más económicas y cuidar el enfoque costo beneficio.
- 4.- Evitar la existencia de equipo innecesario (máquinas de escribir, sumadoras, archiveros, etc.)
- 5.- Implementar y desarrollar sistemas de control para la reducción de gastos de papelería. Los siguientes puntos nos servirán de base para establecerlos:
 - a) Disminuir la existencia de papelería en el área, ya que pueden originar minialmacenes y recursos que no son productivos por estar almacenados, con la consiguiente repercusión en el espacio y dificultad para su control.
 - b) Eliminación de formatos no utilizados o duplicados que contengan la misma información y aquellos que se obtienen por fotocopiadora.
 - c) Eliminar en toda la medida de lo posible la emisión de duplicados de pólizas.

- d) Revisar la distribución de reportes, para evitar el uso excesivo de copias, así como evitar el uso de fotocopiado cuando sea posible utilizar papel carbón.
- e) Substituir en todo lo posible el envío de comunicacio--nes que por su contenido son de tipo masivo pero se envían en forma personalizada. Pueden substituirse por - comunicados a los jefes del área u oficina.
- f) Se elimina la impresión de baquelitas personalizadas y solo se imprimirán tarjetas de presentación a partir de los niveles de gerencia y los demás niveles solo con - autorización del Director.
- g) Eliminar el uso de carpetas lujosas o de uso poco fre--cuente y práctico, así como el uso de folder y sobres - para el envío de correspondencia interna, (excepto en - casos muy especiales).

D).- GASTOS DE OPERACION

- 1.- Se debe revisar las políticas de cobranza para agilizar y reducir el saldo deudor por prima.
- 2.- Se deberá apegar cada funcionario a su presupuesto de gastos de representación.
- 3.- Para evitar duplicidad y gastos innecesarios en las visitas a las oficinas de servicios foráneas, todas ellas deberán ser coordinadas por las Direcciones de Ventas.
- 4.- Las visitas a las Gerencias de Zona se realizarán conforme a los programas establecidos y requerirá del visto bueno - de las Direcciones de Ventas.

- 5.- Todos los demás viajes deberán ser aprobados previamente - por la Dirección Ejecutiva.
- 6.- Deberá llevarse un control más estricto de las suscripciones y cuotas, así como un análisis de las contratadas ac- cualmente, para cancelar las duplicadas.

E).- OTROS GASTOS DE ADQUISICION

- 1.- Establecimiento y aplicación de políticas más rígidas para ayuda de gastos de oficina, papelería y artículos de escri- torio, así como adaptación a Gerencias de Zona.
- 2.- Aplicación más rigurosa de las políticas de cancelación a agentes con pobres resultados.
- 3.- Revisión de las políticas de anticipos, nivelaciones y -- préstamos a agentes.
- 4.- Selección más estricta para Gerentes de Zona y Agentes.
- 5.- Establecer políticas más estrictas para otorgar bonos de - asesoria técnica.

F).- SINIESTRALIDAD Y REASEGURO

- 1.- Estudio y análisis a fondo sobre la siniestralidad y la in- mediata aplicación de las políticas resultantes.
- 2.- Llevar un mayor control de calidad en la captación de nego- cios.
- 3.- Revisar las políticas de Reaseguro Tomado para mejorar ca- lidad de los negocios.

ANEXO No. 3

CALENDARIO DE PLANEACION

CALENDARIO DE PLANEACION

BLOQUE	INTEGRANTES	FECHA	PRODUCTO
TRES	SUBDIRECTORES GERENTES JEFES DE DEPTO.	14-19 Febrero	- Misión - Funciones - Objetivos - Programa Anual de Trabajo
DOS	DIRECTORES DIRECTOR ADJUNTO	11 Febrero	- Misión - Funciones - Objetivos - Programa Anual de Trabajo de cada Dirección
UNO	COMITE EJECUTIVO		- Planes Generales

ANEXO No. 4

CALENDARIO DE CONTROL

CALENDARIO DE CONTROL
FECHAS DE REVISION

BLOQUE	C O R T E D E L S I S P L A N		
	ABRIL	AGOSTO	DICIEMBRE
TRES	16 MAYO	12 SEPTIEMBRE	16 ENERO
DOS	20 MAYO	19 SEPTIEMBRE	20 ENERO
UNO	23 MAYO	23 SEPTIEMBRE	23 ENERO

CAPITULO VII

CONCLUSIONES

De acuerdo a la práctica administrativa y política, es importante destacar que el éxito o fracaso de un plan a nivel nacional, regional o local, no depende necesariamente de lo bien formulado que esté. Quien lo propone, requiere para llevarlo a la práctica, de condiciones mínimas para su funcionamiento, sin embargo, estas condiciones pueden escapar al control directo del responsable del plan; un ejemplo concreto de esto lo constituye la crisis actual, que descomponen toda expectativa en el comportamiento de los planes y los resultados positivos deseables, no son fáciles de lograr. Por otra parte, existen situaciones reales de poder que no se pueden modificar en un solo intento, ni por un solo organismo por poderoso que sea, un ejemplo también de estas situaciones, lo puede constituir el deseo de coordinación entre diversas dependencias, fusión de algunas y la desaparición de otras. Esto, se ha intentado en nuestro país a través de la reforma administrativa primero y por la modernización de la administración pública después; debemos reconocer que ambas acciones, han contribuido en algo para la reestructuración del aparato gubernamental.

Por otra parte, la experiencia ha demostrado hasta hoy, que las instituciones financieras mexicanas, asignan sus recursos guiados por el comportamiento del mercado y los criterios tradicionales de eficiencia y optimización; procurándose un menor riesgo y un costo mínimo de administración.

Se considera a la Planeación como algo no funcional en virtud de que la situación económica del país actualmente, no permite sostener de un día para otro lo programado, por lo que la mayoría de los planes han quedado en el papel.

El resultado de esta investigación, nos permite afirmar que la práctica de la Planeación es deficiente, considerando que planear lo puede hacer cualquiera y en todo momento.

Algunos profesionales (no administradores) responsables de Unidades de Planeación, consideran que deben estar plenamente convencidos de la necesidad e importancia de planear para poder llevarla a cabo, mas creen que es difícil que alguien lo esté como para lograr convencerlos a ellos. Están convencidos de que como administradores tenemos noción sobre Planeación en general, pero no lo suficiente como para absorber esta responsabilidad, por ende, dicen ser justificados los errores que cometen.

Existen esfuerzos aislados para difundir la Planeación, mas -- las acciones que a la fecha se han emprendido son débiles.

Por parte de la Iniciativa Privada, hay atracción e interés en la implantación de las Unidades de Planeación, buscando para -- ello personal con experiencia y dominio en la materia, cosa -- que les lleva tiempo y es difícil de lograr.

Dentro del Gobierno, la Planeación depende en gran medida de -- la persona que se encuentre en el poder. El régimen actual -- (1982-1988), ha demostrado interés por aplicarla en el campo de la administración pública de acuerdo a lo estipulado en el Plan Nacional de Desarrollo, que es la guía para llevar a cabo las acciones del Gobierno Federal, mas dentro de esta guía no

está considerado que los responsables de estas acciones no son las personas idóneas, sino gente de "equipo", no capacitada en la mayoría de los casos.

La expansión y complicación de funciones, objetivos y responsabilidades de Planeación inherentes a los organismos social, -- privado, público, en el mundo y concretamente en nuestro país (890 oficiales, 311 sociales y cerca de 6,000 correspondientes al sector privado) obligan a pensar que en el futuro ninguno - de estos organismos podrá alcanzar un correcto desenvolvimiento sin la intervención de la ciencia y la técnica de Planeación Administrativa.

Indicar el hecho de que fuera de México, aún en países pobres como los asiáticos o del caribe, se procede empleando la Planeación y lo significativo de los adelantos actuales y la rapidez como evolucionan los medios y conceptos de Planeación en los países fuertes para subrayar el retardo de México.

Las responsabilidades de la Universidad Autónoma de México, - los egresados de la carrera de Administración, de las autoridades y personal a cargo de estas funciones, son de tal magnitud por los problemas y deficiencias que afrontan en el presente y por la cantidad, peso y naturaleza que es posible prever para el futuro; que requieren de la aplicación en sí mismos de una - Planeación emergente cuyos rasgos fundamentales deberán atender primordialmente renglones tales como la actualización de - los programas de capacitación en las universidades, rectificar los programas de los organismos sociales; capacitar al personal relacionado con las funciones de Planeación, tanto a los - que no son profesionales en el ramo, como aquellos que siéndolo, ya sus conocimientos son obsoletos.

está considerado que los responsables de estas acciones no son las personas idóneas, sino gente de "equipo", no capacitada en la mayoría de los casos.

La expansión y complicación de funciones, objetivos y responsabilidades de Planeación inherentes a los organismos social, -- privado, público, en el mundo y concretamente en nuestro país (890 oficiales, 311 sociales y cerca de 6,000 correspondientes al sector privado) obligan a pensar que en el futuro ninguno - de estos organismos podrá alcanzar un correcto desenvolvimiento sin la intervención de la ciencia y la técnica de Planeación Administrativa.

Indicar el hecho de que fuera de México, aún en países pobres como los asiáticos o del caribe, se procede empleando la Planeación y lo significativo de los adelantos actuales y la rapidez como evolucionan los medios y conceptos de Planeación en los países fuertes para subrayar el retardo de México.

Las responsabilidades de la Universidad Autónoma de México, -- los egresados de la carrera de Administración, de las autoridades y personal a cargo de estas funciones, son de tal magnitud por los problemas y deficiencias que afrontan en el presente y por la cantidad, peso y naturaleza que es posible prever para el futuro; que requieren de la aplicación en sí mismos de una Planeación emergente cuyos rasgos fundamentales deberán atender primordialmente renglones tales como la actualización de los programas de capacitación en las universidades, rectificar los programas de los organismos sociales; capacitar al personal relacionado con las funciones de Planeación, tanto a los que no son profesionales en el ramo, como aquellos que siéndolo, ya sus conocimientos son obsoletos.

Señalar la bibliografía tan abundante que se produce en el extranjero y la dificultad para conseguir buena información en México.

Señalar también el caso de empresas que con instalaciones, -- equipo, recursos humanos y todas las ventajas para la Planeación, no han hecho nada, y de empresas que con una técnica con papel y lápiz, han planeado con éxito para resaltar que se trata de un factor fundamentalmente profesional.

BIBLIOGRAFIA

Benge, Eugene J. "Elementos de la Administración Moderna" Editorial Diana. México, 1981.

Ríos, Szalay Adalberto y Paniagua, Aduna Andrés. "Orígenes y -
Perspectivas de la Administración" Editorial Trillas. México, -
1979.

Fernández, Arena José Antonio. "El Proceso Administrativo". -
Editorial Diana. México, 1981.

Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril. "Curso de Administración Mo-
derna" Editorial Mc. Graw-Hill. México, 1979.

Massie, Joseph L. "Bases Esenciales de la Administración" Edi-
torial Diana. México, 1979.

Anderson, Jonathan y Durston, Berry H. y Poole, Millicent. "Re-
dacción de Tesis y Trabajos Especiales". Editorial Diana, Méxi-
co, 1981.

"Plan Nacional de Desarrollo". Secretaría de Programación y -
Presupuesto". México, 1983.

Garza, Mercado Ario. "Manual de Técnicas de Investigación". -
Editorial Edicol. México, 1982.

Barajas, Medina Jorge. "El Hombre, el Trabajo y la Administra-
ción". Editorial Diana, México, 1979.

Russell, L. Ackoff. "Un Concepto de Planeación de Empresas" -
Editorial Limusa. México, 1984.

Barajas, Medina Jorge. "Apuntes de Administración II". México, 1980.

Fernández, Arena José Antonio. "99 Principios Administrativos". Editorial Diana. México, 1983.

Uyterhoeven, Hugo E. R. y Ackerman, Robert W. y Rosenblum, John W. "La Estrategia y la Organización". Editorial Diana, México, 1980.