



25/10/82

Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**UN SISTEMA DE INFORMACION PARA EL CONTROL
DE GESTION EN EL SECTOR PUBLICO.**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA**

**Para obtener el Título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

p r e s e n t a

MARIA DE LA CONSOLACION OLGUIN LOJERO

**Director de Seminario
ING. ENZO MOLINO RAVETTO**

México, D. F.

1982



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.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

INDICE GENERAL

	PAGINA
I PRESENTACION	7
II MARCO CONCEPTUAL	10
1. INTRODUCCIÓN	11
2. LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN	13
3. TÉCNICAS DE CONTROL; EL CONTROL DE GESTIÓN	18
4. TEORÍA Y MECANISMOS DE LA TOMA DE DECISIONES	24
• III METODOLOGIA	31
1. FASE CONCEPTUAL	32
2. LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS	46
IV PRESENTACION DE UN CASO PRACTICO	67
1. INTRODUCCIÓN AL SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA EL CONTROL DE GESTIÓN (S.I.C.O.G.)	69
2. DISEÑO DEL SISTEMA	70
3. CAMBIO ORGANIZACIONAL	93
4. RETROALIMENTACIÓN	95
V RESULTADOS ALCANZADOS	97
VI CONCLUSIONES	106
APENDICE	109
BIBLIOGRAFIA	139

I PRESENTACION

EL PRESENTE TRABAJO ES EL RESULTADO DE UNA INVESTIGACION EN EL CAMPO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN APLICADOS A LA ADMINISTRACIÓN. PRESENTA UN MODELO INFORMATIVO-ORGANIZACIONAL, CUYO OBJETIVO GLOBAL ES INCREMENTAR LA EFICIENCIA EN EL PROCESO DE COMUNICACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES.

LA CONCEPTUALIZACION DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO -SE HACE NOTAR QUE HAREMOS REFERENCIA AL SECTOR PÚBLICO CENTRAL- PRETENDE SER UN INSTRUMENTO DE CAPTACIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS Y VARIABLES IMPORTANTES PARA LA TOMA DE DECISIONES, QUE COADYUVE ADEMÁS A LA IDENTIFICACIÓN DE DESVIACIONES ENTRE LA PLANEACIÓN Y LA EJECUCIÓN. DE TAL SUERTE QUE LOS ELEMENTOS DE JUICIOS RESULTANTES SEAN BASE PARA LA CORRECCION PERTINENTE Y OPORTUNA DE DICHAS INCONGRUENCIAS.

EL FUNCIONAMIENTO DE ESTE MODELO ES VALIDO PARA CUALQUIER ORGANIZACIÓN, PREVIO AJUSTE A LAS NECESIDADES DE CADA ORGANISMO, INCLUSO DEL SECTOR PÚBLICO PARAESTATAL O DEL PRIVADO, YA QUE EL UNIVERSO PARA ESTE CASO ES EL CONCEPTO, ORGANIZACION EN SU CONJUNTO.

EN ESTA PRESENTACIÓN SE DESARROLLO SOLO LA PRIMERA FASE DEL MODELO, -ESTE ES EL SUBSISTEMA ENCAMINADO A PROPORCIONAR INFORMACION A LOS PRIMEROS NIVELES DE DECISIÓN, DEJANDO LAS DOS FASES RESTANTES PARA UN TRABAJO POSTERIOR. ESTA DECISIÓN FUE TOMADA ATENDIENDO A LAS VARIABLES TIEMPO, ESPACIO Y FACILIDADES DISPONIBLES PARA DICHO TRABAJO.

POR OTRO LADO CONSIDERAMOS QUE EL TERCER NIVEL PROPUESTO -NIVEL DEPARTAMENTAL- HUBIERA SIDO UNA PARTICULARIZACIÓN TREMENDA PARA SER INSCRITA EN UN MARCO GLOBAL, COMO EL AQUÍ DESCRITO Y EN CIERTA MEDIDA SE HUBIERA CONTRAPUESTO CON NUESTRO OBJETIVO ESCENCIAL: PRESENTAR

UN MODELO GENERAL DE APLICACIÓN A DIVERSOS ORGANISMOS.

A LO LARGO DE ESTE TRABAJO SE ENCUENTRAN PRESENTADOS LOS SIGUIENTES CAPÍTULOS QUE INCLUYEN:

UN MARCO CONCEPTUAL QUE PERMITIRÁ AL LECTOR TOMAR NOTA DE LOS CONOCIMIENTOS ELEMENTALES QUE LE GUIARÁN A MANEJAR ELEMENTOS QUE SE MENCIONAN EN ESTE TRABAJO.

UNA METODOLOGIA, DIVIDIDA EN DOS PARTES, LA PRIMERA CONCERNIENTE A LOS CONCEPTOS TEÓRICOS QUE DEBEN SER SEGUIDOS PARA EL DISEÑO DE CUALQUIER SISTEMA; EN TANTO QUE LA SEGUNDA PARTE SE ENFOCA CLARAMENTE A LOS LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PROPIOS DEL DISEÑO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA EL CONTROL DE GESTIÓN.

COMO CUARTO CAPÍTULO ESTA LA PRESENTACIÓN DE UN CASO PRACTICO. AQUÍ SE HABLA EN PARTICULAR DE LOS PLANTEAMIENTOS, FUNCIONAMIENTO Y OPERACIÓN, ASI COMO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS HASTA EL MOMENTO. CABE ACLARAR QUE LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTE SISTEMA FUE LLEVADA A CABO EN UNA ENTIDAD DEL SECTOR CENTRAL, POR LO CUAL LOS RESULTADOS AQUÍ CONSIGNADOS SON EL REFLEJO LOS PARAMETROS QUE HA SEGUIDO ESTE SISTEMA.

POR ÚLTIMO SE PRESENTAN LAS ETAPAS DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES. EN AMBAS SE EXPONEN LOS LOGROS ALCANZADOS Y LOS OBSTACULOS QUE SE ENCONTRARON, ESTO ES LA FORMACIÓN DE UNA PSEUDOMEMORIA DE LA LABOR REALIZADA. SE COMPRENDE ESOS PEQUEÑOS DETALLES QUE PARA UN SEGUNDO DISEÑO O PARA LA CONTINUACIÓN DE ESTA INVESTIGACIÓN SEAN IMPORTANTES DE TOMAR EN CONSIDERACION PARA CORREGIR ERRORES O PLANTEAR NUEVAS ALTERNATIVAS.

POR OTRO LADO, SE TRATO A LO LARGO DE ESTA INVESTIGACIÓN, HACER PATENTE QUE EL CONTROL DE GESTIÓN ES UNA TÉCNICA QUE BUSCA QUE CADA UNIDAD ADMINISTRATIVA ASUMA SUS RESPONSABILIDADES Y HAGA USO DE SU LIBERTAD DE ACCIÓN.

LA ACTUACIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN ESTA ENCAMINADA A LA CORRECTA -- CONJUGACIÓN DE LABORES, A UNA RACIONALIZACIÓN DE LA AUTORIDAD A TRAVÉS DE UN COMPORTAMIENTO EFICIENTE Y EFICAZ. PARTE DE LOS PRINCIPIOS LÓGICOS DE ORGANIZACIÓN Y ES EL ENCARGADO DE ANIMAR Y COORDINAR LAS TAREAS, A FIN DE CONSEGUIR LOS OBJETIVOS QUE SE HA FIJADO EL ORGANISMO EN CUESTION. LA MEDICIÓN DE LA ACTUACION PERMITIRA MEDIANTE EL - ANÁLISIS DE DESVIACIONES, AYUDAR A LAS UNIDADES QUE SE ENCUENTRAN EN PROBLEMAS.

EL PAPEL DE CONTROL DE GESTIÓN FORMA -EFECTIVAMENTE- PARTE DEL PAPEL DE UN DIRECTOR GENERAL; YA QUE ESTE AL DESCENTRALIZAR HACIA EL - CONTROL DE GESTIÓN LA RESPONSABILIDAD, ASEGURA UNA PERMANENTE MOBILIZACIÓN Y EFICAZ DE LAS ENERGÍAS Y RECURSOS NECESARIOS PARA ALCANZAR EL OBJETIVO FINAL. POR LO TANTO EL DIRECTOR O LOS NIVELES DIRECTIVOS, DEBEN DEDICAR LA MAYORÍA DE SU TIEMPO A LA TOMA DE DECISIONES - DE NIVEL ALTO QUE NO PUEDA SER TOMADA POR SUS SUBALTERNOS.

CON ESTA DESCENTRALIZACIÓN Y LA CREACION DE UNA UNIDAD DE ESTE TIPO LE SERA POSIBLE ASUMIR MEJOR SUS RESPONSABILIDADES. POR CONSIGUIENTE EL CONTROL DE GESTIÓN NO ES, NI PRETENDE SERLO UN DIRECTOR GENERAL O CUALQUIER OTRO PUESTO SUPERIOR. ÚNICAMENTE SE LE HA CONCEBIDO COMO UN PROCEDIMIENTO DE AYUDA PARA QUE LOS ALTOS NIVELES ADMINISTRATIVOS ENTRE EN UN PROCESO DE TOMA DE DECISIONES RACIONAL Y QUE CUENTE CON INFORMACIÓN SUFICIENTE, CONFIABLE Y ACTUALIZADA QUE COADYUVE AL LOGRO DE LAS TAREAS A REALIZAR.

ES ASI QUE ESPERAMOS QUE ESTA INVESTIGACIÓN SEA UN MODELO ÚTIL, PARA SER EMPLEADO EN DIFERENTES ÁMBITOS DE LA ADMINISTRACIÓN, DE NINGUNA MANERA SE PROPONE QUE SE RESTRINGA SU USO AL SECTOR PUBLICO. LA INTENCIÓN FUE LA PRESENTACIÓN NOVEDOSA Y DE ACTUALIDAD EN EL CAMPO DE LA ADMINISTRACIÓN EN MEXICO.

CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL

1.	INTRODUCCIÓN	11
2.	LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN	13
3.	TÉCNICAS DE CONTROL: EL CONTROL DE GESTIÓN	18
4.	TEORÍA Y MECANISMOS DE LA TOMA DE DECISIONES	24

II MARCO CONCEPTUAL

1. INTRODUCCION

A LO LARGO DE ESTE CAPÍTULO SE INCLUYEN ALGUNOS ELEMENTOS O CONCEPTOS QUE SERVIRAN DE REFERENCIA PARA EL DESARROLLO Y COMPRENSION DE ESTE TRABAJO. SE CONSIDERA QUE LA LECTURA DE ESTE MATERIAL PONDRÁ AL INTERESADO EN CONTACTO CON LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA ADENTRARSE EN EL CAMPO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y EL CONTROL DE GESTIÓN, AMBOS ELEMENTOS DE PRIMERA MAGNITUD EN ESTA INVESTIGACION.

LA DETERMINACIÓN DE UN MARCO CONCEPTUAL PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN, YA QUE ÉSTE SERA UNA PAUSA IMPORTANTE A LO LARGO DEL PROCESO MISMO. EN EL SE DEBEN DE INCLUIR AQUELLOS FACTORES DETERMINANTES QUE SE INCLUYEN EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DE LOS NIVELES DIRECTIVOS, DANDO COMO RESULTAO UN SISTEMA PERMEABLE A LAS ACTIVIDADES TRASCENDENTES DEL ORGANISMO Y A LA OBTENCIÓN DE BENEFICIOS INFORMATIVOS POTENCIALES DEL SISTEMA EN CUESTIÓN.

EL ANÁLISIS PARA LA DETERMINACIÓN DE ESTE MARCO CONCEPTUAL SE HARÁ DE ACUERDO A LA OBSERVANCIA DE FACTORES TALES COMO:

- . OPORTUNIDADES, ESTRATEGIAS, POLÍTICAS Y ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES
- . DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE DECISIÓN
- . DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN DISPONIBLES
- . DE LOS PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

EL ANÁLISIS INTERACCIONAL DE ESTOS FACTORES DETERMINARA LA ESTRUCTURA, EL CONTENIDO Y LAS VARIACIONES TEMPORALES DE LAS DIFERENTES -- SISTEMAS DE INFORMACIÓN AL ALCANCE DE LA DIRECCIÓN. ESTE MARCO PROPUESTO PRETENDE ESTRUCTURAR EL ANÁLISIS DEL DISEÑO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN, DE MANERA QUE LOS SISTEMAS RESULTANTES ARMONICEN -- CON LAS OPERACIONES CRÍTICAS DEL ORGANISMO Y LE SIRVAN A ESTE.

LAS VENTAJAS DE SU APLICACIÓN SON LAS SIGUIENTES:

- . CONCENTRAR LA TECNOLOGÍA INFORMATIVA EN EL PUNTO MAS CONVENIENTE.
- . DEMOSTRAR LAS PRIORIDADES REQUERIDAS PARA EL DESARROLLO DE -- LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN
- . OBLIGAR A LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN A AJUSTARSE A LAS NECESIDADES DE LA INSTITUCIÓN, YA QUE SE ENCUENTRAN DISEÑADOS DE ARRIBA HACIA ABAJO, EN LUGAR DE SER ASCENDENTES , DANDO ASI UN DISEÑO SUBPRODUCTO DE LOS SISTEMAS DE OFICINAS AUTOMATIZADAS.
- . SUMINISTRAR UN CONCEPTO DE VALOR QUE HARA POSIBLE LA SATISFACCION DE ALGUNOS REQUERIMIENTOS CRÍTICOS DE LA INFORMACIÓN.
- . ESTRUCTURACIÓN REAL DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN, DANDO -- UNA MAYOR OPORTUNIDAD DE PERFECCIONARSE EN EL PROCESO DE OPERACION.
- . EVIDENCIAR LA PARTICIPACIÓN REQUERIDA POR PARTE DE LOS ALTOS NIVELES EN EL DISEÑO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.

2. LOS SISTEMAS DE INFORMACION PARA LA ORGANIZACION

EN ESTA PRIMERA SECCION SE HABLA DE LO QUE SE ENTIENDE POR SISTEMAS O SEA LA DEFINICIÓN DE UN SISTEMA EN GENERAL, PARA POSTERIORMENTE PASAR A LA CONCEPTUALIZACIÓN DE UN SISTEMAS DE INFORMACIÓN REAL.

CONCEPTOS SOBRE SISTEMAS:

SE HA DEFINIDO A LOS SISTEMAS COMO UNA "CONJUNCION DE PARTES COORDINADAS PARA LOGRAR UN CONJUNTO DE METAS ". 1/

OTRA DEFINICIÓN ES LA SIGUIENTE: "UN SISTEMA ES UNA SERIE DE ELEMENTOS QUE FORMAN UNA ACTIVIDAD, UN PROCEDIMIENTO O UNA PLANTA DE PROCESAMIENTO EN BUSCA DE UNA(S) META(S) COMUN(ES), MEDIANTE LA MANIPULACIÓN DE DATOS, ENERGÍA O MATERIA EN UNA REFERENCIA DE TIEMPO PARA PROPORCIONAR INFORMACIÓN, ENERGÍA O MATERIA YA PROCESADA." 2/

DENTRO DE ESTAS DEFINICIONES SE PUEDEN CONSIDERAR CINCO RAZONAMIENTOS QUE INTERVIENEN PARA LLEGAR A UN SIGNIFICADO DEL SISTEMA MISMO 3/ :

- . RECORDAR LOS OBJETIVOS, COMO MEDIDAS DE ACTUACIÓN DEL SISTEMA COMPLETO.
- . TOMAR AL MEDIO AMBIENTE QUE RODEA AL SISTEMA COMO UNA RESTRICCIÓN FIJA.
- . CONOCER LOS RECURSOS CON QUE CUENTA EL SISTEMA.
- . TOMAR EN CUENTA QUE LOS COMPONENTES DE UN SISTEMA SON SUS ACTIVIDADES , METAS Y MEDIDAS DE ACTUACIÓN
- . PLANEAR LA ADMINISTRACIÓN QUE DEBE DE TENER TODO SISTEMA.

EN CUANTO A LAS CARACTERISTICAS ESCENCIALES, TANTO PARA LA ORGANIZACIÓN, COMO PARA LOS SISTEMAS DE INFORMACION TENEMOS:

- 1/ (1) PAG , 47
- 2/ (6) PAG. 27
- 3/ (1) PAG. 47

- LAS FUNCIONES DE ANÁLISIS, DISEÑO Y ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS PARA LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y PARA LA ORGANIZACIÓN PARTEN DE LOS PRINCIPIOS GENERALES DEL DISEÑO.
- AMBOS PROCESOS SON DINÁMICOS Y CON GRAN NATURALEZA CAMBIANTE.
- LOS ELEMENTOS QUE COMPONEN CADA PROCESO ESTAN LIGADOS FUNCIONAL Y OPERACIONALMENTE. DE AQUI QUE SE TENGA TENDENCIA A LOGRAR UN DISEÑO INTEGRADO DE INFORMACIÓN, DEL CUAL SE TENGA COMO RESULTADO UN BUEN SERVICIO. ÉSTO OBEDECE A UNA TEORÍA TOTALIZADORA DE SISTEMAS.
- LA SALIDA O RESULTADOS DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN O DE LA ORGANIZACIÓN ES UN OBJETIVO, PERO ESPECIFICANDO QUE LA RESPUESTA DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN ES LA TOMA DE UNA DECISIÓN POSTERIOR AL SUMINISTRO DE DATOS SISTEMATIZADOS.

DE LOS PÁRRAFOS ANTERIORES SE OBTIENE YA, UNA BUENA IDENTIFICACIÓN DE LO QUE ES UN SISTEMA DE INFORMACIÓN, SIN EMBARGO RESPONDIENDO AL ORIGEN DE ESTE PLANTEAMIENTO, SE DICE QUE ACTUALMENTE SE PUEDEN CONSIDERAR CINCO RAZONAMIENTOS QUE INTERVIENEN PARA LLEGAR A UN SIGNIFICADO DEL SISTEMA MISMO. 4/

POR OTRO LADO EL FACTOR OPERATIVO, ES DECIR LOS DIRECTORES SE VEN CADA DÍA MÁS EXPUESTOS A ENFRENTAR SITUACIONES DE LAS CUALES LAS DECISIONES PARA AFRONTAR UNA DISYUNTIVA, SIGNIFICA QUE TENDRÁN QUE PROCESAR EN PRIMERA INSTANCIA, UN CIERTO VOLUMEN DE INFORMACIÓN INHERENTE AL CASO. ÉSTE PROCESO SIGNIFICA A SU VEZ LA OBTENCIÓN, ALMACENAMIENTO, PROCESAMIENTO, RECUPERACIÓN Y USO DE LOS RESULTADOS O DATO (S) - OBTENIDO (S).

AUNQUE NO DEBE OLVIDARSE UN PROCESO POSTERIOR QUE COMPLEMENTE A TODO SISTEMA DE INFORMACIÓN, ÉSTE ES LA RETROALIMENTACIÓN. ÉSTA FASE PRETENDE LA ACCIÓN RECÍPROCA DE CORRECCIÓN AUTOMÁTICA. SE APLICA GENERAL

MENTE AL USO DE LA INFORMACIÓN PARA ALIMENTAR LOS PROCESOS DE CONTROL. EN SÍNTESIS PODRÍAMOS HABLAR DE LA RETROALIMENTACIÓN COMO UNA DECISIÓN DE LA CUAL SE DERIVARÁ ALGUNA (S) OTRA (S) ACCIÓN (ES) QUE CORREGIRÁN A LA SALIDA MISMA Y PASARÁN A FORMAR PARTE DE UNA CADENA DE CAMBIOS POR RETROALIMENTACIÓN.

EN CUANTO A LAS NECESIDADES QUE EXISTEN EN TODA PERSONA CON UN ALTO MANDO, SE ENCUENTRA LA INDISPONIBILIDAD DE DATOS ENFOCADOS GENERALMENTE HACIA LOS TÉRMINOS SIGUIENTES:

- . CONTROLES CONTABLES
- . PLANEACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN
- . INVENTARIOS DE RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS TRASCENDENTALES
- . INFORMACIÓN SOBRE ACTOS IMPORTANTES PASADOS Y FUTUROS

LA ANTERIOR LISTA PUEDE INCREMENTARSE SEGÚN LA COMPLEJIDAD QUE SE PRESENTE EN EL ORGANISMO EN CUESTIÓN.

EL OBJETIVO QUE PRETENDE EL SISTEMA DE INFORMACIÓN AL DESARROLLARSE O EXPANDERSE ES PROPORCIONAR UNA INFORMACIÓN INTEGRADORA DE LAS FUNCIONES BÁSICAS OPERATIVAS; PERMITIR UN ACCESO ADMINISTRATIVO A LAS MISMAS, ASÍ COMO LA RELACIONADA CON OTRAS ACTIVIDADES DE ENTIDADES DEL SECTOR PARAESTATAL. ENTONCES ES CUANDO LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN TENDERÁN A CONVERTIRSE EN UN CENTRO NEURÁLGICO E INTEGRADOR DEL ORGANISMO.

ES IMPORTANTE RECALCAR UNA IMPORTANTE APORTACIÓN: LA INTEGRACIÓN. EL PROCESO INTEGRATIVO SE REALIZA DESDE EL MOMENTO QUE ASUME EL PAPEL DE EMISOR DE INFORMACIÓN DE CADA UNO DE SUS COMPONENTES O SEA DE LAS DEMÁS ÁREAS, ASÍ COMO LA PARTICIPACIÓN DE CADA UNA DE ELLAS EN EL CONJUNTO TOTAL.

ESTE ASPECTO COADYUVA A QUE LA GENTE SEPA QUE ESTÁ PASANDO EN OTRA ÁREA, EN QUE SE OCUPA OTRA DIRECCIÓN. TODO LO ANTERIOR ES CON EL FÍN DE DISPONER DE SUFICIENTE INFORMACIÓN QUE PERMITA DETECTAR TRASLAPES,

INCONGRUENCIAS O BIEN ASPECTOS IMPORTANTES NO ESTUDIADOS O TAMBIÉN - AQUELLAS RELACIONES ENTRE DOS O MÁS ÁREAS TENDIENTES A ENCONTRAR UNA COLABORACIÓN Y COMPLEMENTACIÓN MUTUA.

PARA ELLO ENCONTRAMOS MUY ÚTIL LA REALIZACIÓN DE UNA MATRIZ DE INFORMACIÓN, QUE TENGA COMO OBJETIVO UN CRUCE DE TAREAS Y UNIDADES ADMINISTRATIVAS; DEFINIENDO POR IGUAL LA PARTICIPACIÓN EN LAS TAREAS (NIVELES OPERATIVOS, DE SUPERVISIÓN O DE COLABORACIÓN). SE PLASMA UN -- EJEMPLO SOBRE ALGUNAS INTERRELACIONES DE TRABAJO QUE PUDIERAN EXISTIR EN EL SECTOR PÚBLICO. (APÉNDICE FIG. 1.1). ESTA MATRIZ FACILITA UNA CLARA IDENTIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN, ADEMÁS DE CONOCER AL MISMO TIEMPO LAS CARGAS DE TRABAJO.

LA SEGUNDA FUNCIÓN INTEGRADORA ES EL ESTABLECIMIENTO DE SENSORES Y MEDIDAS DE CONTROL PARA LA CAPTACIÓN DE DATOS QUE LE SON SOLICITADOS -- POR EL RESTO DE LAS ÁREAS.

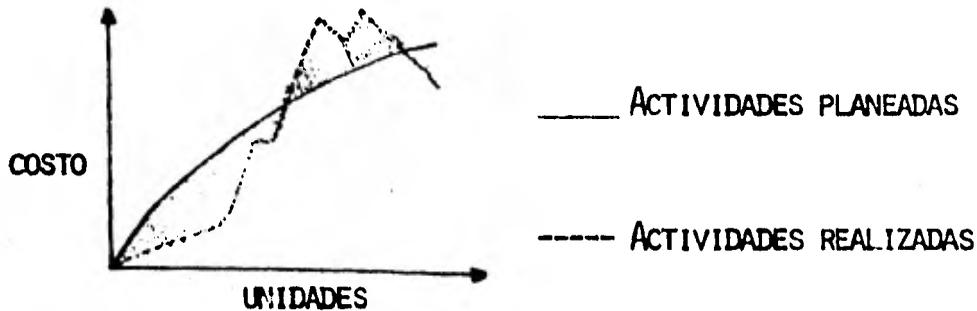
SE ESTÁ HABLANDO DE ESTABLECER UNIDADES DE MEDIDA QUE SEAN COMPRESIBLES Y REALES.

SE BUSCA LA CORRESPONDENCIA ENTRE UNA META ESTABLECIDA Y UNA TAREA O ACTIVIDAD EJERCIDA. POR LO TANTO ES DE GRAN AYUDA UNA DEFINICIÓN CLARA DE LAS UNIDADES DE MEDIDA. COMO EJEMPLO SE PRESENTAN DOS CASOS:

CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA
5	DOCUMENTOS
5	EMISIÓN DE DICTÁMENES SOBRE PROYECTOS DE LEY.

EN EL PRIMER CASO NO SE DA UNA IDEA CLARA DE QUÉ PAPELES SE TRATA, EN TANTO EN EL SEGUNDO, SABEMOS A QUÉ DOCUMENTOS SE HACE REFERENCIA, FACILITANDO ASÍ LA COMPRESIÓN.

POR OTRO LADO LOS SENSORES, DEBERÁN PERSEGUIR LA DETECCIÓN DE CÓMO - ESTÁN LAS COSAS. SE PUDIERA HABLAR EN ESTE MOMENTO DEL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE EFICIENCIA Y APLICACIÓN DE RECURSOS DISPONIBLES. PARA ELLO PODEMOS RECURRIR A GRÁFICAS O CUADROS COMPARATIVOS COMO EL QUE SE ILUSTRAS:



EN ESTE EJEMPLO EL SENSOR MUESTRA UNA DIFERENCIA TREMENDA ENTRE LO - PLANEADO Y LO REALIZADO. ÉSTA DISPARIDAD DEBE DE OBLIGAR A UNA INVESTIGACIÓN DEL ASUNTO, QUE DEBE CORRER A CARGO DEL CONTROL DE GESTIÓN. (VÉASE CAPÍTULO III).

HACIENDO REFERENCIA AL ÁREA DE INFORMÁTICA ENCONTRAMOS QUE PARA EL - PROCESO DE INFORMACIÓN Y MANTENIMIENTO DE UN BANCO CENTRAL DE DATOS, QUE CONTENGA DATOS SOBRE LOS PROCESOS DE DECISIÓN DE LOS SISTEMAS CO - NEXOS, CONSIDERAMOS QUE LA COMPUTADORA ES UN INSTRUMENTO SUMAMENTE VA - LIOSO PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN. DE TAL SUERTE QUE ES POR DEMÁS RECOMENDABLE LA CREACIÓN Y USO DE LOS SISTEMAS DE BASES DE DATOS, POR LA DIFERENCIA ENORME QUE EXISTE ENTRE EL EMPLEO DE ARCHI - VOS TRADICIONALES COMPUTARIZADOS Y LAS BASES DE DATOS, LAS CUALES NOS PERMITEN LIGAR TEMAS Y DATOS -EN FORMA SIMILAR O AL MENOS LA MÁS SIMI - LAR AL PROCESO INTELLECTUAL HUMANO- A TRAVÉS DE LLAVES DE ACCESO.

SE HA ESTADO HABLANDO DE DIVERSOS SISTEMAS QUE COMPONEN A LA ORGANIZA - CIÓN, PERO CABE SEÑALAR QUE EL SISTEMA DE INFORMACIÓN TIENE COMO UNA CARACTERÍSTICA MUY SUI-GENERIS, EL MANEJARSE CON NATURALEZA ARTIFICIAL.

ESTO ES QUE LOS SISTEMAS QUE SE ENCUENTRAN EN LOS ORGANISMOS SON FÍSIC - OS Y CONTROLAN FENÓMENOS REALES COMO ES EL SISTEMA DE RECURSOS FINAN

CIEROS (DINERO), SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS (PERSONAS) Y SISTEMA DE RECURSOS MATERIALES (MÁQUINAS, INSTALACIONES, MATERIAL O MATERIA PRIMA).

SIN EMBARGO LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN CONTROLAN LOS HECHOS REALES CON MEDIOS ARTIFICIALES, COMO ES LA INFORMACIÓN GENERADA MEDIANTE UN TRABAJO FÍSICO, PERO EXPRESADO EN SÍMBOLOS.

POR LO TANTO EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DEBERÁ ESTAR PLANEADO Y CONTROLADO EN FORMA APROPIADA PARA QUE EL HECHO DE UTILIZAR UNA DETERMINADA SIMBOLOGÍA NO ALTERE O PRESENTE EN FORMA NO FIEL LAS ACTIVIDADES Y -- ACONTECIMIENTOS REALES. LA ANTERIOR AFIRMACIÓN ES VITAL PARA QUE LOS USUARIOS QUE TOMEN UNA DECISIÓN, YA QUE DEPENDERÁN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA EFECTUAR Y CONTROLAR LAS ENTRADAS REALES DE LA ORGANIZACIÓN.

AHORA BIEN, PARTIENDO DE LOS ANTERIORES CONCEPTOS SOBRE SISTEMAS DE INFORMACIÓN, HAREMOS REFERENCIA A LOS SISTEMAS DE CONTROL; PARTICULARMENTE A UNA DE SUS APLICACIONES: EL CONTROL DE GESTIÓN.

3. TÉCNICAS DE CONTROL: EL CONTROL DE GESTIÓN.

EL CONTROL DE GESTIÓN ES UNA FUNCIÓN MUY RECIENTE EN EL CAMPO DE LA GESTIÓN; SU NACIMIENTO OFICIAL PUEDE FECHARSE EN 1939 CON EL CONTROLLER'S INSTITUTE OF AMÉRICA U.S.A., EN TANTO QUE EN EUROPA COMENZÓ A PARTIR EN LA II GUERRA MUNDIAL.

SE DEFINE AL CONTROL DE GESTIÓN COMO: "EL PROCESO PUESTO EN MARCHA EN EL SENO DE UNA ENTIDAD ECONÓMICA PARA ASEGURARSE DE LA MOVILIZACIÓN EFICAZ Y PERMANENTE DE LAS ENERGÍAS Y DE LOS RECURSOS, CON VISTAS A ALCANZAR EL OBJETIVO QUE SE HAYA PUESTO DICHA ENTIDAD", ES DECIR REPRESENTA UN CONJUNTO INTEGRADO, ADAPTADO A LOS HOMBRES Y DESTINADO A AYUDARLES. 5/

PARA CUMPLIR CON SUS FUNCIONES, EL CONTROL DE GESTIÓN DEBE SITUARSE EN UN CONTEXTO PREDEFINIDO Y DENTRO DEL CAMPO DE LAS CIENCIAS HUMANAS. A PARTIR DE ESTOS DATOS FUNDAMENTALES COMENZARÁ SU DESARROLLO. POR OTRO LADO SE IDENTIFICAN COMO SUS RESTRICCIONES, A LA ESTRUCTURA Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA, EN VISTA DE QUE AMBOS HAN SIDO FIJADOS --PREVIAMENTE A LA IMPLEMENTACIÓN DEL MISMO. TANTO LOS ASPECTOS POSITIVOS COMO NEGATIVOS SERÁN REFLEJADOS EN EL DESARROLLO Y CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN EN LA EXPRESIÓN DE RESULTADOS.

SI HABLAMOS DEL PAPEL QUE PUEDE DESEMPEÑAR EL CONTROL DE GESTIÓN PODEMOS DARLE DOS ALTERNATIVAS:

- LIMITÁRSELE SIMPLEMENTE A REGISTRAR EL QUE UNA NORMA QUE REPRESENTA EL ORDEN, HAYA SIDO RESPETADA.
- DARLE UNA SEGUNDA POSIBILIDAD CONSISTE EN LA COMPROBACIÓN DE LA COHERENCIA DEL CONJUNTO DE OBJETIVOS REFERENTES A LOS CENTROS DE RESPONSABILIDAD Y DEBERÁ -ADEMÁS- PERMITIR A CADA NIVEL EVALUAR LOS RESULTADOS DE SUS DECISIONES, ÉSTO ES, MEDIR SUS PROPIAS ACTUACIONES O RESULTADOS PARA MEJORAR SU EFICACIA.

EN RESUMEN EL CONTROL DE GESTIÓN PUEDE FUNCIONAR, SIRVIENDO COMO UN AGENTE QUE SE LIMITA A TOMAR NOTA DEL RESULTADO Y A INFORMAR A LA AUTORIDAD JERÁRQUICA, CON VISTAS A UNA SANCIÓN O APROBACIÓN POSITIVA O NEGATIVA. EN TANTO QUE EN LA SEGUNDA OPCIÓN EL CONTROL DE GESTIÓN OBTENDRÁ SU VERDADERA DIMENSIÓN A TRAVÉS DE LA PROGRAMACIÓN-PRESUPUESTACIÓN Y A LA MEDIDA DE RESULTADOS. 6/

SE ENTIENDE COMO RESULTADO A LA DESIGNACIÓN DE LA REALIZACIÓN DE UN TRABAJO, DE UN ACTO, DE UNA OBRA O DE UNA HAZAÑA, ASÍ COMO DE LA MANERA EN QUE UN ORGANISMO REACCIONA ANTE LOS ESTÍMULOS O ALCANZA AQUELLOS OBJETIVOS QUE LE HABÍAN SIDO PROPUESTOS, LOS RESULTADOS DE UN CENTRO DE RESPONSABILIDAD DESIGNA POR LO TANTO LA EFICACIA Y PRODUCTIVIDAD CON QUE DICHO CENTRO ALCANZA ESOS OBJETIVOS POR ÉL ACEPTADOS. LA EFICACIA DEFINE LA MANERA EN QUE HA SIDO LOGRADO EL OBJETIVO, MIENTRAS QUE LA PRODUCTIVIDAD COMPARA LOS RESULTADOS PRODUCIDOS, EN RELACION

CIÓN CON LOS MEDIOS EMPLEADOS. 7/

SITUACIÓN ORGÁNICA:

EN CUANTO A LA POSICIÓN DE ESTA UNIDAD DENTRO DEL ORGANIGRAMA, SE HA CONSIDERADO CONVENIENTE PARA SU BUEN DESARROLLO EL CONTAR CON UNA VISIÓN GLOBAL DE LA ENTIDAD Y AUNQUE EL OBJETIVO Y LA ESTRUCTURA ORGÁNICA LE REPRESENTAN UNA RESTRICCIÓN, TAMBIÉN SON OBJETOS DE SU ATENCIÓN. ADEMÁS NO DEBE PERDERSE DE VISTA LA NECESIDAD DE ASEGURAR LA COHERENCIA DE LOS OBJETIVOS Y MEDIOS (PRESUPUESTO), DE MEDIR EL EFECTO DE LAS DECISIONES Y DE DAR TALES INFORMACIONES A QUIENES TOMAN LAS DECISIONES, PARA QUE MEJOREN SU PROPIA EFICACIA (MEDIDA DE RESULTADOS). - ASÍ EL CONTROL DE GESTIÓN ESTARÁ EN POSIBILIDAD DE OBTENER SU MÁXIMA EFICIENCIA SI SE LE SITÚA EN EL ÁREA STAFF.

EL POR QUÉ DE ESTA SUGERENCIA, OBEDECE AL ÓPTIMO ASEGURAMIENTO DE UNA PROGRAMACIÓN-PRESUPUESTACIÓN Y A LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO O RESULTADOS DE LAS ÁREAS, SIN QUE SE OCACIONEN CONFLICTOS JERÁRQUICOS DE NINGUNA CLASE.

FUNCIONES:

LAS TAREAS A DESEMPEÑAR SE REMITEN A LOS SIGUIENTES ASPECTOS: 8/

- PARTICIPACIÓN EN LA PREVISIÓN DE LAS TAREAS Y LABORES. ESTA FUNCIÓN SE REALIZA A TRAVÉS DE LA PROGRAMACIÓN-PRESUPUESTACIÓN QUE DEBE SER EFECTUADA A PRINCIPIOS DE AÑO O EN LOS ÚLTIMOS MESES - DEL AÑO ANTERIOR, EN FORMA CONJUNTA CON EL RESPONSABLE DE PRESUPUESTOS Y DEL ÁREA DIRECTAMENTE RESPONSABLE.
- CONTROL DE EJECUCIÓN
EN ESTA ETAPA NO SE TRATA DE HACER UNA EJECUCIÓN DE LAS TAREAS EN FORMA DIRECTA POR PARTE DEL CONTROL DE GESTIÓN, SINO QUE ÉSTA QUEDA A CARGO DEL ELEMENTO HUMANO DIRECTAMENTE RESPONSABLE Y

7/ (16)

8/ (2) CAPÍTULO 4

ÉSTE SE LIMITARÁ A ENVIAR PARA REGISTRO A LA UNIDAD DE CONTROL DE GESTIÓN, LOS DATOS APORTADOS POR UN SISTEMA CUANTIFICADOR - DE MEDIDA.

. MEDICIÓN DE RESULTADOS

FINALMENTE, ESTE ÚLTIMO PROCESO REÚNE NUEVAMENTE AL CONTROL DE GESTIÓN Y AL EJECUTIVO DIRECTO. A LA PRIMERA LE CORRESPONDERÁ MEDIR Y ANALIZAR LOS COMPONENTES DE LAS DESVIACIONES ENTRE LO - REALIZADO Y LO PREVISTO, SIN PERDER CONTACTO CON EL ÁREA O EL - RESPONSABLE DIRECTO A FIN DE QUE SE HAGAN LAS OBSERVACIONES PERTINENTES SOBRE LAS NORMAS, REGLAS DE ACCIÓN EN LA PREVISIÓN Y - EL EJECUTAMIENTO DE TAREAS. TODO LO ANTERIOR ES FACTIBLE A TRAVÉS DE INSTRUMENTOS CONTABLES, ESTADÍSTICOS, MATEMÁTICOS, INFORMÁTICOS O DE LA INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES: CONTANDO POR SUPUESTO CON PARÁMETROS COMO LOS OBJETIVOS GENERALES Y/O ESPECÍFICOS Y LOS PROGRAMAS DE TRABAJO.

LAS BASES DE COORDINACIÓN BAJO LAS CUALES DEBE DE REGIRSE LA COLABORACIÓN PARA LA MEDICIÓN DE RESULTADOS LAS PODEMOS CONSIGNAR EN LOS SIGUIENTES PÁRRAFOS:

- . DETERMINACIÓN DE STANDARS A NIVELES DE TOLERANCIA, ESTO ES, LA EXPRESIÓN CUANTITATIVA DE LOS OBJETIVOS. EXISTE UNA RELACIÓN -- CON LA EFICIENCIA DEL RESPONSABLE Y ES LA VARIACIÓN QUE SE PUEDE PERMITIR CON RESPECTO AL RESULTADO PLANEADO.
- . LA INCLUSIÓN DE LOS ANTERIORES NIVELES DE TOLERANCIA SE HARÁ EN UN DOCUMENTO ANEXO AL PLAN O AL PROGRAMA DISEÑADO, O BIEN EN EL CUERPO DE LOS MISMOS.
- . EL SIGUIENTE PASO ES LA EJECUCIÓN DIRECTA Y EL REGISTRO DE DATOS.
- . TRATAMIENTO DE LOS RESULTADOS Y DETERMINACIÓN DE LAS DESVIACIONES SIGNIFICATIVAS. ÉSTA ETAPA ES UN POCO DIFÍCIL Y CRÍTICA, POR QUE EL VALOR DEL TRATAMIENTO DE LOS DATOS E INDICACIONES QUE SE OBTENGAN DEPENDERÁ DEL SISTEMA DE MEDICIÓN UTILIZADO. UNA DESVIA

CIÓN NO ES DEL TODO SIGNIFICATIVA A MENOS QUE EL ELEMENTO MEDIDO SEA CONTROLADO TOTALMENTE POR EL RESPONSABLE.

- ES NECESARIO, ENTONCES HACER UNA CÉDULA SUMARIA QUE INCLUYA LOS RESULTADOS Y SUS RESPECTIVOS NIVELES DE TOLERANCIA, LAS REALIZACIONES (RESULTADOS YA TRATADOS) Y LAS DESVIACIONES (POSITIVAS Y/O NEGATIVAS); DESTACANDO DE ÉSTAS ÚLTIMAS LAS DE GRAN RELEVANCIA.
- UNA VEZ COMPILADA LA ANTERIOR INFORMACIÓN, SE SUGIERE ENCAMINAR LOS ESFUERZOS HACIA AQUELLAS DESVIACIONES PREPONDERANTES, TRATANDO DE LOCALIZAR LA FALLA O CAUSA BAJO LOS SIGUIENTES RUBROS:
 - ERROR DE PREVISIÓN
 - ERROR DE EJECUCIÓN
 - IDENTIFICACIÓN DE LAS DESVIACIONES SIMPLES QUE CONFORMAN A TODA DESVIACIÓN COMPLEJA.
- POR ÚLTIMO LE CABE AL CONTROL DE GESTIÓN, UNA VEZ IDENTIFICADAS LAS DESVIACIONES Y SU CAUSA, CUÁLES SERÁN LAS RECOMENDACIONES - SUGERIDAS PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA Y CÓMO SE PUEDEN IMPLEMENTAR LAS MISMAS.

DE LOS PUNTOS EXPUESTOS ANTERIORMENTE PODEMOS DERIVAR QUE DEBEMOS DE EXISTIR UN ESPÍRITU DE MOTIVACIÓN Y MEJORAMIENTO. AQUÍ SE SUGIERE QUE LA MOTIVACIÓN SEA EJERCIDA EN BASE A UN SISTEMA DE PREMIOS Y RECOMPENSAS Y NO DE ACCIONES PUNITIVAS, EVITÁNDOSE ASÍ LA IMAGEN DE UNA UNIDAD "INQUISITORIA". CON ESTO SE PERSIGUE LA MEJORA DE LAS TAREAS DESDE LA PREVISIÓN HASTA LA MEDIDA DE RESULTADOS. AHORA BIEN DEBE ACOTARSE QUE LA MEDICIÓN DE RESULTADOS SERÁ POSIBLE SIEMPRE Y CUANDO SE APLIQUE A TAREAS EJECUTADAS DIRECTAMENTE AL RESPONSABLE EN CUESTIÓN, EN FUNCIÓN DE LAS VARIABLES DEL TIEMPO Y LA JERARQUÍA.

SE CONSIDERA QUE UN ELEMENTO ES SUSCEPTIBLE DE SER CONTROLADO POR UNA PERSONA, CUANDO ÉSTA PUEDE COMPROMETERSE, PROVOCAR O ACEPTAR EL MONTO DE UN EGRESO Y ESTA DECISIÓN RESUELVE EL PROBLEMA. 9/

POR OTRO LADO, TODA LA LABOR ANTERIOR DEBERÁ SER REALMENTE ÚTIL Y NO UNA SERIE DE TRÁMITES, ASIMISMO ES CONVENIENTE REMARCAR QUE SI AL -- EXISTIR UN CORTO INTERVALO DE TIEMPO ENTRE LA EMISIÓN DE REPORTES, SE OBTENDRÁ LA RECTIFICACIÓN DE ACCIONES A TIEMPO Y EN FORMA OPORTUNA, - EVITÁNDOSE ASÍ GRANDES DAÑOS O MALESTARES.

EL SOMETER A ANÁLISIS LAS DESVIACIONES POR PARTE DE CONTROL DE GES-- TIÓN, TIENE COMO OBJETIVO LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y UNA CONSE-- CUENTE DERIVACIÓN Y ORIENTACIÓN DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS. TODA ES TA LABOR DEBE DE RESPONDER A PREGUNTAS TALES COMO: CUÁL ES LA (S) CAUSA (S) DE LA (S) DESVIACIÓN (ES) ,. QUIÉN ES EL REPOSABLE DE LA (S) MISMA (S) ?.

EL CONOCER EL ORIGEN DE LAS DESVIACIONES NO PERSIGUE UN FIN PUNITI-- VO, SINO EL LOGRO DE UNA RECTIFICACIÓN QUE DE NINGUNA MANERA TUVIERA COMO CARACTERÍSTICA EL SER RÍGIDO, POR EL CONTRARIO LA FLEXIBILIDAD PERMITIRÍA LOS AJUSTES NECESARIOS.

SE HA MENCIONADO QUE DEBE DE EXISTIR UNA SELECCIÓN DE LA INFORMACIÓN O MATERIAL A INCLUIR EN ESTE SISTEMA, TAMBIÉN SERÁ NECESARIO APLICAR UN CRITERIO SELECTIVO QUE DETERMINE CUÁL DE TODAS LAS ELECCIONES EXIS TENTES SE VAN A ACLARAR PRIMERO. PARA ELLO SUGERIMOS SE USE UNA BASE QUE TOMA EN CUENTA EL SIGNIFICADO DEL VOLUMEN Y VALOR QUE IMPLICA EL TRANSGREDIR LOS LÍMITES DE TOLERANCIA FIJADOS.

EN CUANTO AL INFORME DE RESULTADOS SE LE DEBE DE CONSIDERAR COMO UN INSTRUMENTO DE ANÁLISIS Y CONCENTRACIÓN DE LAS DESVIACIONES EXISTEN-- TES.

PARA EL RESPETO A LA DESCENTRALIZACIÓN DE LAS DECISIONES Y AL PRINCIPIO DE RESPONSABILIDAD, ADEMÁS DE LA LIBERTAD DE ACCIÓN, ES NECESARIO AUNAR LOS ANTERIORES ESFUERZOS AL USO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN Y UNA CIRCULACIÓN DE LA MISMA. LA COORDINACIÓN DE LA INFORMACIÓN RESULTA INDISPENSABLE PARA LA EFICACIA, POR LO QUE SERÁ TAMBIÉN FUNCIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN HACER CIRCULAR LOS DATOS Y ESFORZARSE PORQUE EL --

MISMO, FUNCIONES LO MEJOR POSIBLE, ADEMÁS DE ACONSEJAR A LOS NIVELES DIRECTIVOS SOBRE LA TOMA DE DECISIONES.

POR ÚLTIMO ES NECESARIO INSISTIR QUE LAS FUNCIONES ANTERIORMENTE DESCRITAS NO ESTÁN ORIENTADAS HACIA UN CONTROL-SANCIÓN, POR EL CONTRARIO, SE PRETENDE; UN CONTROL DE GESTIÓN DINÁMICO QUE NO SANCIONE LA LIBERTAD DE ACCIÓN DEL RESTO DE LAS UNIDADES Y ÚNICAMENTE COADYUVEN A ÉSTAS EN FORMA CONJUNTA A ENCONTRAR SUS DIFICULTADES HACIENDO USO DE LA CAPACIDAD QUE DEBERÁ TENER EL ELEMENTO HUMANO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE CONTACTOS PERSONALES AGRADABLE, DESMOSTRANDO ENTUSIASMO Y COMPETENCIA PARA LOGRAR UN CLIMA DE CONFIANZA Y DINAMISMO. 10/

4. TEORIA Y MECANISMOS DE LA TOMA DE DECISIONES

LA TOMA DE DECISIONES HA PASADO A SER UN VOCABLO DE USO MUY FRECUENTE EN ÉSTA ÉPOCA Y SE LE HA RELACIONADO CON TEORÍA DE PROBABILIDADES, -- CON MÉTODOS DE TRANSPORTE, SIMULACIÓN, ETC., SIN EMBARGO LAS TÉCNICAS ANTERIORES NO REPRESENTAN LA TOMA DE DECISIONES SINO SOLO PARTE DE -- ELLA. EN EL PRESENTE TRABAJO ENTENDEMOS A LA TOMA DE DECISIONES COMO "UN PROCESO RACIONAL POR EL CUAL UNA O MÁS PERSONAS LLEVAN A CABO UN PROCESO MENTAL PARA TRATAR DE ELEGIR ENTRE VARIAS ALTERNATIVAS EL CURSO DE ACCIÓN QUE TIENE COMO OBJETIVO ALCANZAR UNA META O VARIAS DETERMINADAS DE ANTEMANO". 11/ PARA ESTE PROCESO RESULTA VÁLIDO AUXILIARSE DE HERRAMIENTAS MATEMÁTICAS, ECONÓMICAS, ECONOMÉTRICAS, ADMINISTRATIVAS O DE CUALQUIER OTRAS ÚTILES PARA RESOLVER EL CASO.

EN LAS MALAS ADMINISTRACIONES LAS DECISIONES SE TOMAN POR LO COMÚN A BASE DE LOS USOS Y COSTUMBRES O BIEN POR CRITERIOS SUBJETIVOS DE QUIENES TIENEN LA AUTORIDAD FORMAL Y NO SIEMPRE LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA HACERLO.

ES BASTANTE INFRECUENTE QUE DICHAS DECISIONES SEAN PRODUCTO DE UN VERDADERO PROCESO DE ANÁLISIS, ESTUDIO Y REFLEXIÓN, EN EL CUAL PARTICIPAN QUIENES PODRÍAN ACONSEJAR MEJOR A LOS ALTOS FUNCIONARIOS.

10/ (2) CONCLUSIÓN

11/ (16) CAPÍTULO IV PROCEDIMIENTOS 252

DENTRO DE ESTE PROCESO, LAS DECISIONES DE TRASCENDENTAL IMPORTANCIA, ESPECIALMENTE DENTRO DE AQUELLOS PROCEDIMIENTOS QUE SIRVEN PARA ESCOGER VARIAS ALTERNATIVAS DE NIVEL SUPERIOR, SE DENOMINAN DECISIONES ESTRATÉGICAS, QUE EN COMPARACIÓN CON LA NATURALEZA DE DECISIONES TÁCTICAS, SE REFIEREN A LA DIRECCIÓN INTERMEDIA, DE OPERACIÓN O DE TIPO TÉCNICO. 12/

ENTRE LAS DECISIONES DE NATURALEZA ESTRATÉGICA Y LAS DE CARÁCTER TÁCTICO QUE TIENEN QUE SER TOMADAS EN EL ÁMBITO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO, LAS PRIMERAS ESTAN RESERVADAS A LOS NIVELES SUPERIORES DE DECISIONES POLÍTICAS DENTRO DE LAS ESFERAS DE COMPETENCIA DEL ÓRGANO EJECUTIVO Y DEL ÓRGANO LEGISLATIVO. ESAS DECISIONES ESTRATÉGICAS DEBEN DE CORRESPONDER EN ULTIMA INSTANCIA AL JEFE PRIMERO.

LA CAPACIDAD PARA TOMAR DECISIONES HA CONSTITUÍDO SIEMPRE UNO DE LOS FACTORES CLAVES CONDICIONANTES EN TODO PROCESO ADMINISTRATIVO.

BAJO LOS CRITERIOS TRADICIONALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, LA TOMA DE DECISIONES HA SIDO UN "CUELLO DE BOTELLA", ES DECIR UN ESTRANGULAMIENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y DE LA MARCHA NORMAL DE LAS INSTITUCIONES DEL ESTADO, ENTRE OTRAS RAZONES, POR EL ERRADO CONCEPTO DE QUE LAS DECISIONES NECESARIAMENTE DEBERÍAN ESTAR CENTRALIZADAS EN LA CÚSPIDE DE LA PIRÁMIDE JERÁRQUICA, CON UN GRANDE E INNECESARIO CENTRALISMO, EN TANTO QUE EN LOS OTROS NIVELES DE DIRECCIÓN SUPERIOR, INTERMEDIA Y BAJA, ASI COMO EN LOS OPERATIVOS (SIN EJERCICIO DE AUTORIDAD FORMAL), UNICAMENTE LES COMPETE CUMPLIR CON LA EJECUCIÓN DE AQUELLAS DECISIONES SUPERIORES.

CON EL PROPÓSITO DE ESCLARECER QUE SE ENTIENDE POR "TOMA DE DECISIONES" SE ANALIZARA CON ALGUN DETALLE ESTA PARTE.

LA TOMA DE DECISIONES ES PARTE IMPORTANTE DE UN PROCESO MAS AMPLIO DE CARACTER ADMINISTRATIVO. A ESTE LO CONCEBIMOS COMO ALGO RACIONAL Y DINÁMICO CUYO INICIO ESTA EN LA INVESTIGACION BASICA, QUE SE UTILIZA

PARA CONOCER LA PROBLEMÁTICA INSTITUCIONAL Y SOLUCIONARLA CON PREVISIÓN, ESTABLECIENDO OBJETIVOS SOCIALES Y ESTRATEGIAS POLÍTICAS. CUYO COMPLEMENTO INSTRUMENTAL SE ENCUENTRA EN LA FORMULACIÓN DE BUENOS PLANES, PROGRAMAS, PROYECTOS Y PRESUPUESTOS; ORGANIZANDO FORMAL Y HUMANAMENTE LAS INSTITUCIONES, DIRIGIENDOLAS ACERTADAMENTE PARA QUE SATISFAGAN OPORTUNAMENTE Y CON EFICACIA SUS METAS Y COORDINANDO, EN UN HAZ DE ESFUERZOS DE RECURSOS LOS INSUMOS HUMANOS, FINANCIEROS Y MATERIALES EXISTENTES PARA LOGRAR COMO PRODUCTO EL SERVICIO DE LA COMUNIDAD.

CONTROLANDO Y EVALUANDO CON CRITERIO DE RETROALIMENTACIÓN, EL ACIERTO O DESACIERTO DE CADA UNA DE LAS DECISIONES Y DE LAS ACCIONES MEDIANTE LAS CUALES SE LLEVA A LA PRACTICA, EN CADA UNA DE LAS FASES INDICADAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, RAZÓN POR LA CUAL EL CONTROL ADMINISTRATIVO Y LA TOMA DE DECISIONES NO SON PUNTOS AISLADOS DENTRO DEL MISMO, SINO SUBPROCESOS EN LOS CUALES NO SE CONCLUYE EL PROCESO, SINO QUE SE INICIA UNO NUEVO.

ESTAN PRESENTES ADEMÁS, EN CADA UNA DE AQUELLAS FASES, PUES HAY CONTROL Y LA TOMA DE DECISIONES, POR EJEMPLO EN LA PREVISIÓN, COMO EN LA PLANIFICACIÓN, EN LA ORGANIZACIÓN, EN LA COORDINACIÓN, EN LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, ETC., Y EN ESPECIAL EN LA DIRECCIÓN, PUES TOMA LAS DECISIONES, DEFINE ANALIZA, JUZGA Y SOPESA, DISTINTOS ELEMENTOS COMPRENDIDOS EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO. 13 /

EN OTROS TERMINOS ES SABER ESCOGER GRACIAS A CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TECNICAS Y ARTISTICAS ADQUIRIDAS POR EL ESTUDIO Y LA EXPERIENCIA ENTRE VARIAS ALTERNATIVAS PARA SATISFACER LAS METAS CONTENIDAS EN LA ESTRATEGIA. POR TANTO LA TOMA DE DECISIONES ES TÁCTICA, EN FUNCIÓN DE LAS METAS ESTRATÉGICAS, PERO PUEDE SER EN SÍ MISMA ESTRATÉGICA, CUANDO A TRAVES DE ELLA SE DEFINEN ESAS METAS.

LA TOMA DE DECISIONES ES RACIONAL DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, PORQUE EXIGE UNA BASE CIENTIFICA QUE ES SU FUNDAMENTO. NECESITA INFORMACION EN CANTIDAD Y CALIDAD SUFICIENTES, Y CON OPORTUNIDAD Y CONFIABILIDAD, PARA QUE CON MAS CERTEZA SE PUEDA EVALUAR LA DECISION QUE SE TOMA.

LA TOMA DE DECISIONES PUEDE SER ESTUDIADA CON CRITERIO ANALÍTICO Y OBJETIVO EN RELACION CON LA SOLUCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA ADMINISTRATIVA. ES ANTAGÓNICA O CONTRAPUESTA, A LA IMPROVISACIÓN, AL INSTINTO, A LA SIMPLE INTUICIÓN, A LA EXPERIENCIA DIVORCIADA DEL CONOCIMIENTO Y DEL AZAR. PRECISA DE UN EFICIENTE MECANISMO INFORMATIVO MODERNO EN CANTIDAD Y CALIDAD SUFICIENTES, QUE PROVEEN LAS MODERNAS TÉCNICAS CIENTÍFICAS DE LA INFORMÁTICA, DE LA INVESTIGACIÓN OPERATIVA, DE LA ESTADÍSTICA, DE LA CONTABILIDAD PÚBLICA, DE LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN POR OBJETIVOS, DE LAS COMUNICACIONES, DE LOS ABASTECIMIENTOS, DEL PRESUPUESTO, DE LA PLANIFICACIÓN, ETC..

SE CONSIDERA QUE UNA DECISIÓN ES EFECTIVA O EFICIENTE, CUANDO SATISFACE EN SU TOTALIDAD O AL MENOS EN UN ALTO PORCENTAJE EL OBJETIVO O FÍN DESEADO, CON LOS MENORES COSTOS Y GASTOS DE ENERGÍA POSIBLES Y EN EL MOMENTO OPORTUNO EN QUE LA DECISIÓN DEBE DE SER TOMADA. 14 /

LA TOMA DE DECISIONES, EN SÍNTESIS CONSISTE EN SABER ESCOGER HUMANAMENTE ENTRE VARIAS ALTERNATIVAS QUE SON "TÁCTICAS" PARA SATISFACER LAS METAS CONTENIDAS EN LA ESTRATÉGIA PREVIAMENTE ESTABLECIDAS, PARA CUMPLIR CON UNO O VARIOS PROPÓSITOS. ES NECESARIO RECALCAR --- QUE EL USO DE LOS ORDENADORES O COMPUTADORAS ES IMPORTANTE COMO UN INSTRUMENTO COMPLEMENTARIO PARA LA TOMA DE DECISIONES.

POR SU NATURALEZA, ALGUNAS DE ESAS TÉCNICAS O TÁCTICAS DE LA TOMA DE DECISIONES SON MAS BIEN INSTRUMENTALES, MAS QUE IDEOLÓGICAS Y SE --- USAN PARA ANALIZAR OBJETIVAMENTE VARIAS ALTERNATIVAS FRENTE A SITUACIONES CONCRETAS. TAL ES EL CASO DEL DENOMINADO ÁRBOL DE DECISIONES QUE CONSISTE EN UN ESQUEMA QUE DIVIDE EN DOS GRANDES RAMAS, EN EL --

CENTRO DE LAS CUALES EXISTE UN NUCLEO DONDE SE TOMAN LAS DECISIONES, CADA UNA DE LAS RAMAS REPRESENTA, A SU VEZ, DOS ALTERNATIVAS PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA.

OTRA TÉCNICA O TÁCTICA ES LA DE "LAS CUATRO ALTERNATIVAS" , SEGÚN SUS ATRIBUTOS DE CALIDAD Y ACEPTACIÓN, DEPENDIENDO DE SI ESTÁN O NO CONDICIONADAS A CONCEBIRSE Y LLEVARSE A CABO:

- . EN ESTADO DE CERTIDUMBRE
- . EN ESTADO DE RIESGO
- . EN ESTADO DE INCERTIDUMBRE
- . EN ESTADO DE CONFLICTO

LA TOMA DE DECISIONES COMPRENDE VARIAS FASES QUE SON LAS SIGUIENTES:

- . EL CONOCIMIENTO DE LA SITUACIÓN O PROBLEMA
- . DEFINIR CUAL ES LA MEJOR ALTERNATIVA, EN CASO DE QUE EXISTAN VARIAS, PUES ALGUNAS VECES SOLO EXISTE UNA SOLUCIÓN.
- . ESTUDIAR A FONDO LA ALTERNATIVA SEELECCIONADA Y DECIDIR AL RESPECTO, ES DECIR, TOMAR ACCIÓN, PUESTO QUE....." UNA DECISIÓN - ES LA CONCLUSIÓN O TERMINACIÓN DE UN PROCESO" 15 /, PARA COMENZAR INMEDIATAMENTE OTRO DE EJECUCIÓN, A TRAVÉS DE LA PROPIA ACCIÓN QUE CORRESPONDA, TANTO PERSONAL COMO DE LOS COLABORADORES O DEL JERARCA RESPONSABLE.

EXISTE UNA MARCADA DIFERENCIA ENTRE LA TOMA DE DECISIONES QUE ES LLEVADA A CABO POR PRESIONES DEL MOMENTO DE LA ACCION Y AQUELLAS CUALITATIVAS.

LA TOMA DE DECISIONES NO PUEDE ASIMILARSE INSTANTÁNEAMENTE, DEMANDA, - POR EL CONTRARIO, UNA PREPARACIÓN Y LA EXISTENCIA DE ELEMENTOS DE JUICIO RELACIONADOS CON EL MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS INSUMOS HUMANOS, FINANCIEROS Y MATERIALES .

DEBEN TOMARSE EN CUENTA, TAMBIEN, DECISIONES PARA LA SEELECCIÓN DE -- MEJORES TÁCTICAS QUE COMPLEMENTARAN LA ESTRATEGIA Y QUE PERMITIRAN CUMPLIR SU MARCO REFERENCIAL, PLANTEADO EN EL RESPECTIVO MODELO GLO BAL, EN SUS PLANES DE IGUAL AMBITO Y ADEMAS EN LOS PROGRAMAS Y PRO YECTOS SECTORIALES DE EJECUCION.

FINALMENTE, EN LAS DECISIONES DE EVALUACION QUE DEBEN TOMARSE PARA QUE EL PROCESO TENGA PERMANENCIA, CONTINUIDAD Y LA RETROALIMENTA--- CION INDISPENSABLE, PARA ALGO TAN DINÁMICO E IMPORTANTE COMO LO ES LA REFORMA DENTRO DE UN CONTEXTO DESCENTRALIZADO DE DECISIONES, PE RO DENTRO DE NORMAS POLÍTICAS COORDINADAS DESCENTRALIZADAMENTE.

EN CUANTO AL NIVEL DE DECISIONES ES MUY VARIADO DE ACUERDO AL TIPO DEASUNTOS DEL ORGANISMO DE QUE SE TRATE, PERO LAS NECESIDADES --- PUDEN CLASIFICARSE SEGÚN, SI CUENTA O NO ALGORITMO PARA SOLUCIONARSE:

- . TOMA DE DECISIONES PARA LA CUAL EXISTE UN ALGORITMO QUE SOLUCIO NE EL PROBLEMA Y QUE UNA VEZ APROBADO TAL, NO VUELVE A SER PUN TO QUE TENGA EL EJECUTIVO QUE REVISAR CONSTANTEMENTE.
- . TOMA DE DECIONES PARA EL CUAL NO EXISTE UN ALGORITMO QUE LO RE SUELVE, LA CUAL SE TIENE QUE ELABORAR UNA SOLUCION CADA VEZ -- QUE SE PRSENTE EL CASO.

OTRA CLASIFICACIÓN QUE SE PROPONE PARA ANALIZAR EL PROBLEMA Y POR LO TANTO LA TOMA DE DECISIONES ES: LA QUE SE PRESENTA EN EL CUADRO ANE XO. 16/

COMO PUEDE OBSERVARSE DE ESTE CUADRO EXISTEN DIFERENTES ASPECTOS DE LA TOMA DE DECISIONES QUE SON SUSCEPTIBLE DE UNA TREMENDA SERIE DE COMBINACIONES, AUNQUE SIGUE SIENDO IMPORTANTE SABER LLEVAR A CABO - CORRECTAMENTE EL PROCESO Y HACER FRENTE DE LA MEJOR MANERA POSIBLE LAS SITUACIONES QUE SE PRESENTASEN.

16/ ANALOGIA HECHA EN BASE A LOS APUNTES DE CLASE DEL AREA DE Co MERCIO INTERNACIONAL DEL PROF. RENE SOLIS RENTERIA

CLASIFICACION DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

1. Por su origen: a) Presente.- Es un problema completamente nuevo del cual no se tienen antecedentes?

b) Pasado.- Es una situación añeja? Se viene presentando desde hace tiempo y ahora esta en crisis?

c) Futuro.- Se comienzan a identificar algunos síntomas de algo que pasó y se predice que hará crisis a futuro?

2.- Por su naturaleza: a) Físico.- Se trata de un problema en el que interviene un vector espacial.

b) Psicológico.- Se trata de una cuestión que tiene rasgos intelectuales, en las que interviene el factor humano?

3.- Por su importancia: a) Vitales.- Es una cuestión de índole esencial, imperativa o de existencia que exige una prioridad "A"?

b) Secundaria.- Podemos afirmar que existe un tiempo suficiente para averiguar cuidadosamente sobre el asunto, sin que ello signifique un alto costo de oportunidad.

4.- Por su carácter: a) Ordinaria.- Se presenta continuamente la situación, hablamos de una situación ordinaria?

b) Extraordinaria.- Estamos ante algo de lo que no tenemos la más mínima noción o conocimiento sobre estos hechos?

5.- Por su regularidad a) Continua.- Es constante la situación al presentarse.

b) Periódica.- Cada cuánto, cuál es la frecuencia?

c) Ocasionales.- Se pueden identificar factores que antecedan a la ocasión?

CAPITULO III

M E T O D O L O G I A

1.	FASE CONCEPTUAL	32
1.1	LA ORGANIZACIÓN Y LA INFORMACIÓN	33
1.2	IDENTIFICACIÓN DE LAS RESTRICCIONES AL SISTEMA	37
1.3	DETERMINACIÓN DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN	41
1.4	TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS Y ESTUDIO DE VIABILIDAD	45
2.	LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS	46
2.1	PLANEACIÓN DEL ESTUDIO	46
2.1.1	ESTUDIO PRELIMINAR	47
2.1.2	DETERMINACIÓN DEL MARCO CONCEPTUAL	48
2.1.3	ESTABLECIMIENTO DE PROYECTOS	48
2.1.4	DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS	50
2.1.4.1	IDENTIFICACIÓN DE FUENTES DE INFORMACIÓN	52
2.1.4.1.1	ARCHIVOS DE LA INSTITUCIÓN	53
2.1.4.1.2	FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	53
2.1.4.2	MÉTODOS PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN	56
2.1.5	ANÁLISIS DE SENSIBILIZACIÓN	56
2.1.6	IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS	56
2.1.7	DISEÑO DE LAS FORMAS DE CONTROL DE AVANCE DEL PROYECTO	57
2.1	RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN	57
2.2.1	MÉTODOS PARA RECOPIRAR LA INFORMACIÓN	57
2.2.1.1	INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL	58
2.2.1.2	ENCUESTAS	58
2.2.1.2.1	DISEÑO DEL CUESTIONARIO	59
2.3	INTEGRACIÓN DE LA INFORMACIÓN	60
2.3.1	COMO CLASIFICAR LA INFORMACIÓN	60
2.3.1.1	ÁREAS PARA AGRUPAR LA INFORMACIÓN	60
2.4	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	63
2.4.1	REPRESENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	64
2.5	PRESENTACIÓN DE PROYECTO A LAS AUTORIDADES COMPETENTES	65

CAPITULO III

METODOLOGIA

ESTE SEGUNDO CAPITULO HA SIDO DIVIDIDO EN DOS SECCIONES. LA PRIMERA DE ELLAS HACE REFERENCIA A UNA BREVE EXPOSICIÓN TEÓRICA DE LO QUE SIGNIFICA LA CREACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN, PARA POSTERIORMENTE ENUNCIAR LA PLANEAÇÃO METODOLÓGICA DEL SISTEMA EN CUESTIÓN. EL MOTIVO DE EXISTENCIA DE AMBAS SECCIONES, ES EL SEÑALAMIENTO TANTO DE LOS CONCEPTOS TEÓRICOS "PUROS" QUE DEBEN ACATARSE EN TODA INVESTIGACIÓN DE ESTE TIPO, COMO LA INCORPORACIÓN DE BASES METODOLÓGICAS PROPIAS Y PARTICULARES PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA EL CONTROL DE GESTIÓN (S.I.C.O.G.).

EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA INFORMATIVO CAPAZ DE ALIMENTAR EL PROCESO DE DATOS NECESARIOS PARA EL EJERCICIO DEL CONTROL DE GESTIÓN, SE APLICA SOLAMENTE AL ÁMBITO DE ACCIÓN DEL SECTOR PÚBLICO CENTRAL. ESTE SECTOR TIENE CARACTERÍSTICAS DIFERENTES AL SECTOR PRIVADO O SOCIAL, DIFERENCIA QUE SERÁ EVIDENTE A LO LARGO DE ESTE ESTUDIO.

1. FASE CONCEPTUAL

PARTIENDO DEL ENFOQUE SISTÉMICO, CUALQUIER ORGANIZACIÓN - PUEDE SER CONTEMPLADA COMO UN SISTEMA COMPUESTO A SU VEZ DE TRES SUBSISTEMAS: OPERACIONAL, GERENCIAL Y DE INFORMACIÓN. 1/

EL SUBSISTEMA OPERACIONAL INCLUYE TODAS LAS ACTIVIDADES, RECURSOS MANEJADOS Y LA GENTE QUE ESTÁ RELACIONADA CON LA EJECUCIÓN DE LAS FUNCIONES PRIMARIAS O SUSTANTIVAS.

1/ (10) CAPITULO 2

EL SUBSISTEMA GERENCIAL, INCLUYE TODAS AQUELLAS PERSONAS Y ACTIVIDADES DIRECTAMENTE RELACIONADAS CON EL PROCESO DE PLANEACIÓN, CONTROL Y LA TOMA DE DECISIONES EN RELACIÓN A LAS FUNCIONES SUSTANTIVAS.

EL SUBSISTEMA DE INFORMACIÓN ES EL ENLACE DE PERSONAS, RECURSOS, IDEAS Y ACTIVIDADES QUE DEBEN SER PROCESADAS PARA SATISFACER LOS REQUERIMIENTOS DE TODA ORGANIZACIÓN, DE --
CONTAR CON INFORMACIÓN FORMAL.

LA INTEGRACIÓN DE ESTOS TRES SUBSISTEMAS, NO ES SIEMPRE --
PERFECTA POR LO QUE SE DICE QUE ES UN GRAN PROBLEMA LA ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN.

1.1 LA ORGANIZACIÓN Y LA INFORMACIÓN

SE DICE QUE ES UN GRAN PROBLEMA LA ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN DE LA INFORMACIÓN REQUERIDA PARA EL MANEJO DE TODO ORGANISMO. LA RESPUESTA A ESTE PROBLEMA DE COMUNICACIÓN NO --
SE ENCUENTRA EN LA ENTREGA DE UN MAYOR VOLUMEN DE DATOS A TODOS LOS INTERESADOS, NI EN LA ACUMULACIÓN Y TRANSMISIÓN DE DATOS CONVENCIONALES MEDIANTE UNA DISTRIBUCIÓN MÁS EXTENSA DE LOS DATOS YA CAPTURADOS, NI TAMPOCO CON REUNIONES. DE HECHO ESTAS ALTERNATIVAS, NO HAN RESUELTO EL DILEMA COMO SE PENSABA, SOLO HAN CONFUNDIDO LA MENTE DE LOS DIRECTORES Y ADMINISTRADORES. 2/

UNA BUENA ESTRUCTURA NO DEBE DE ASEGURAR TAN SOLO LA TRANSMISIÓN DE LAS ÓRDENES DESDE INSTANCIAS SUPERIORES HASTA --
AQUELLAS QUE DEBEN LLEVARLAS A LA PRACTICA.

UNA POSITIVA EXPRESIÓN DE LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN --
ES LA BASE PARA LOGRAR UN BUEN DISEÑO EN CUALQUIER SISTEMA. LA INFORMACIÓN DEBE AUMENTAR LA PERCEPCIÓN DE LOS DIRECTO-

RES EN ÁREAS CRÍTICAS O CON PROBLEMAS, ALIMENTAR A LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN, IDENTIFICAR OPORTUNIDADES Y ELABORAR PLANES.

A MENOS QUE LA DIRECCIÓN PUEDA PROPORCIONAR ESPECIFICACIONES DE LO QUE SE QUIERA LOGRAR CON ESTE SISTEMA DE INFORMACIÓN, EL DISEÑO NO PRODUCIRÁ LOS ÓPTIMOS RESULTADOS QUE SE ESPERAN DE ÉL. SI POR EL CONTRARIO LA DIRECCIÓN COMO USUARIO EXPRESA SUS OBJETIVOS Y ESPECIFICA LAS PARTIDAS DE INFORMACIÓN QUE SE REQUIERAN PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS, SE ESTARÁ PRESENTANDO UN 50% COMO MÍNIMO DEL DISEÑO.

ES FRECUENTE QUE LA FALTA DE PRECISIÓN DE ESTAS RECOMENDACIONES AFECTE EN GRADO TAL AL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA, QUE ESTA SEA LA RAZÓN A QUE OBEDEZCA EL FRACASO DE LOS SISTEMAS. POR OTRO LADO NO ES FÁCIL QUE EL NIVEL DIRECTIVO DETERMINE LOS REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS DE INFORMACIÓN SOBRE SUS LABORES Y ESTO SE CONSTITUYE A VECES EN UNA SERIA DIFICULTAD PARA EL MEJORAMIENTO DE SISTEMAS. POR LO QUE UN CRITERIO GENERALMENTE UTILIZADO Y RECOMENDADO ES LA PETICIÓN DEL SIGUIENTE MATERIAL:

- . LISTADO DE 4 Ó 5 RESPONSABILIDADES IMPORTANTES DE CADA DIRECTOR O SUBDIRECTOR.
- . LISTADO DE 4 Ó 5 PARTIDAS ESPECÍFICAS DE INFORMACIÓN - QUE SE REQUIERA PARA SATISFACER A LAS RESPONSABILIDADES ANTERIORMENTE LISTADAS.
- . ADOPTAR UN MÉTODO DE DESCRIPCIÓN ORAL POR PARTE DE LA GENTE ACTIVA EN EL PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES - QUE SE TRATE. ESTE PROCESO TIENE COMO VENTAJA EL CONOCER EN FORMA DIRECTA LOS TRÁMITES Y PROBLEMAS QUE SE REALIZAN.

LA DIRECCIÓN NECESITA INFORMACIÓN POR MUCHAS RAZONES RELACIONADAS CON EL PROCESO ADMINISTRATIVO, LAS NECESIDADES QUE SE TENGAN EN ALGUNAS OCASIONES Y CON FINES DIFERENTES, DEPENDEN EN GRAN PARTE DE LOS ATRIBUTOS ADMINISTRATIVOS PERSONALES Y DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL EN LOS QUE SE TOMEN DECISIONES.

COMO ATRIBUTOS PERSONALES PODRÍAMOS MENCIONAR:

- . CONOCIMIENTO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.
ES IMPORTANTE QUE LA DIRECCIÓN CONOZCA EL ALCANCE DE LOS SISTEMAS COMPUTACIONALES Y DEPENDIENDO DE ESE GRADO DE CONOCIMIENTO SERÁ EL GRADO DE REFINAMIENTO Y -- CONCRETIZACIÓN DE LAS PETICIONES DE INFORMACIÓN. ESTO LO HARÁ CONTRIBUIR CON MEJORES CONDICIONES DEL DISEÑO.
- . ESTILO ADMINISTRATIVO.
LOS ANTECEDENTES TÉCNICOS DE UNA DIRECCIÓN, SU ESTILO DE LIDERAZGO Y CAPACIDAD DE TOMAR DECISIONES, AFECTAN A LAS CLASES DE INFORMACIÓN QUE REQUIERE Y SU CANTIDAD. EN ALGUNOS NIVELES SE PREFIERE UNA INFORMACIÓN MUY DETALLADA, MIENTRAS OTRO TIPO DE DECISIONES REQUIERE DE UN MÍNIMO DE DETALLES Y UN MAYOR GRADO DE CONSULTA CON LOS SUBORDINADOS O ALGUNA OTRA ASESORÍA MÁS ESPECIALIZADA.
- . PERCEPCIÓN DE LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN.
ES IMPRESCINDIBLE DIFERENCIAR ENTRE DOS PETICIONES -- PRINCIPALES: CONOCER TODO LO QUE SE NECESITA SABER Y PROPORCIONAR TODOS LOS DATOS. ESTA AMBIVALENCIA NACE A CONSECUENCIA DE QUE EN LA INFORMACIÓN QUE SE NECESITA.
- . DIVERSIDAD DE OPINIONES DE LA DIRECCIÓN.
ESTA DIVERSIDAD DE OPINIONES DE LA DIRECCIÓN CON RES--

PECTO A LA OBLIGACIÓN DE COMUNICAR INFORMACIÓN A LOS SUBORDINADOS Y GRUPOS EXTERNOS. ES PROBABLE QUE SE PRESENTE ALGÚN CASO QUE NO QUIERA O PUEDE DELEGAR RESPONSABILIDADES, CONSERVANDO PARA SÍ LA INFORMACIÓN.

EN TANTO QUE PARA EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL TENDREMOS:

. NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN.

EL PROBLEMA DE COMUNICACIÓN Y CONTROL DE OPERACIONES ESTÁN EN FUNCIÓN DEL TAMA O DEL ORGANISMO Y LA COMPLEJIDAD DE SU ORGANIZACIÓN. POR LO QUE LOS ORGANISMOS - ENTRE MÁS GRANDES Y COMPLEJOS, REQUERIRÁN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN MÁS FORMALES, ADEMÁS QUE LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN PARA ALIMENTAR AL SISTEMA OPERATIVO, ES MÁS CRÍTICO.

. NIVEL DE ADMINISTRACIÓN.

SEGÚN SEA EL NIVEL ADMINISTRATIVO O SEA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, CONTROL ADMINISTRATIVO Y CONTROL DE OPERACIONES SERÁ EL TIPO DE INFORMACIÓN QUE REQUERIRÁ CADA UNO.

LOS NIVELES SUPERIORES NECESITAN DE INFORMES ÚNICOS Y SUMARIOS; PARA EL 2o. NIVEL, CONTROL ADMINISTRATIVO - SE REQUIERE DE INFORMES POR EXCEPCIÓN, SUMARIOS Y DE ALGUNOS OTROS REGULARES PARA EVALUACIÓN PERIÓDICA. -- POR OTRO LADO EL NIVEL DE CONTROL DE OPERACIONES REQUIERE DE INFORMES FORMALES CON PROCEDIMIENTOS FIJOS, DIARIOS TRANSCACCIONALES, A FIN DE MANTENER CONTROL DE LA OPERACIÓN DE LAS ACCIONES A MEDIDA QUE VAN TRANSCURRIENDO LAS ACCIONES. Y AÚN ASÍ LA INFORMACIÓN PODRÁ VARIAR A CADA NIVEL, AL IR DEPENDIENDO DE LA NATURALEZA Y LA IMPORTANCIA DE CADA DECISIÓN.

. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

ENTRE MÁS ESTRUCTURADA ESTÁ UNA INSTITUCIÓN, SERÁ MÁS

FÁCIL DETERMINAR SUS NECESIDADES DE INFORMACIÓN. AL ENCONTRARSE DEFINIDAS LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD, SE COMPRENDAN LAS RELACIONES Y SE DEFINAN LAS ZONAS PARA LA TOMA DE DECISIONES, SERÁ MÁS FÁCIL IDENTIFICAR LAS NECESIDADES INFORMATIVAS DE LA DIRECCIÓN.

LUEGO ENTONCES SERÁ IMPORTANTE IDENTIFICAR CUÁLES SON LAS RESTRICCIONES AL SISTEMA.

1.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS RESTRICCIONES AL SISTEMA

LA EXISTENCIA DE RESTRICCIONES PARA EL ESTABLECIMIENTO -- DEL S.I.C.O.G., TAMBIÉN PUEDE DENOMINARSE LINDEROS DEL -- PROBLEMA PERMITIENDO IDENTIFICAR LAS CONDICIONES EN QUE SE PUEDEN ALCANZAR LOS OBJETIVOS Y CONSIDERAR LAS LIMITACIONES QUE RESTRINGEN EL DISEÑO. DE TAL SUERTE QUE SEA IMPRESCINDIBLE UNA CONSTANTE REVISIÓN DE LOS OBJETIVOS EN FUNCIÓN DE LA IDENTIFICACIÓN DE RESTRICCIONES. 3/

SE PUDIERA DECIR QUE LOS OBJETIVOS ESTÁN EN FUNCIÓN DE LA IDENTIFICACIÓN DE RESTRICCIONES Y AMBOS CONFORMAN PARTE DEL UNIVERSO -EN NOTACIÓN DE TEORÍA EN CONJUNTOS- LOS OBJETIVOS CORRESPONDEN AL CONJUNTO (A) Y LAS RESTRICCIONES SERÁN EL COMPLEMENTO (A').

$U = A \cup A'$

V = ORGANIZACIÓN

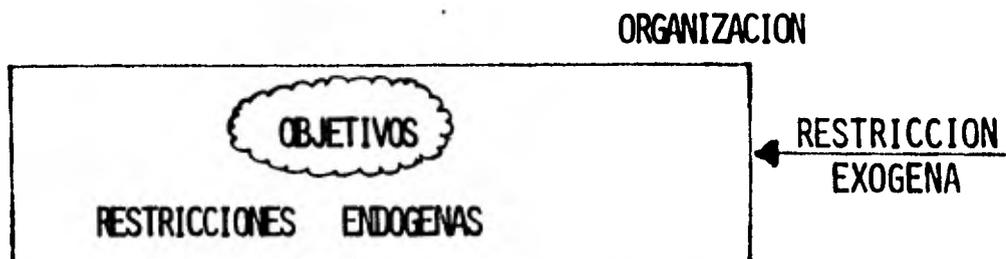
OBJETIVOS DEL SISTEMA (A) RESTRICCIONES (A')

IMPLÍCITAMENTE LA PALABRA RESTRICCIÓN, CONLLEVA UN SENTIDO NEGATIVO PERO ES CONVENIENTE SEÑALAR QUE EXISTE UN ASPECTO POSITIVO.

LA IDENTIFICACIÓN DE UNA RESTRICCIÓN PROVOCARÁ QUE EL SISTEMA SE AJUSTE A LA REALIDAD Y PROMETA CUMPLIR SOLO LO -- QUE ESTÁ A SU ALCANCE, ESTO ES, QUE JAMÁS HARÁ UN DISEÑO PARA UN ESQUEMA DE COMPORTAMIENTO IRREAL O CON UNA PROBABILIDAD SUMAMENTE BAJA DE PRESENTARSE, ADEMÁS EL USUARIO ESTARÁ CONCIENTE DE LA RESPUESTA QUE PUEDE ESPERAR DEL -- SISTEMA EN DISEÑO.

ALGUNAS OCASIONES LA IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA O DEL OBJETIVO NO ES DEL TODO PROBLEMÁTICA, PERO EN CAMBIO LA SOLUCIÓN O ALGORITMO QUE PUEDE RESOLVERLO, SI LO ES. POR OTRO LADO ES NECESARIO QUE EL DISEÑADOR DE UN SISTEMA ESTE CONCIENTE DE QUE ES IMPROBABLE QUE UN SISTEMA MANEJE EN SU TOTALIDAD A LA ORGANIZACIÓN EN SU CONJUNTO, POR EL CONTRARIO SE TRATA DE UNA SELECCIÓN DE CUESTIONES IMPORTANTES Y SUSCEPTIBLES DE SISTEMATIZARSE.

EXISTEN CIRCUNSTANCIAS LIMITANTES TANTO DENTRO DE LA ORGANIZACION, - COMO DENTRO DEL MEDIO AMBIENTE, POR LO QUE AL COMPLETARSE EL ESQUEMA PASADO TENDRIAMOS:



A) RESTRICCIONES ENDOGENAS

LAS RESTRICCIONES ENDÓGENAS ESTAN DADAS BAJOS LOS SIGUIENTES PUNTOS:

- . IDENTIFICACIÓN DEL APOYO BRINDADO POR LOS ALTOS NIVELES.
ES MUY IMPORTANTE LA IDENTIFICACIÓN DEL APOYO PLENO BRINDADO -- POR LOS ALTOS NIVELES, YA SEA TOTAL O PARCIALMENTE, PARA LA CONCEPTUALIZACIÓN DEL SISTEMA Y PARA SU CONTROL COMO INSTRUMENTO ADMINISTRATIVO QUE LES REPORTARA ALGUNA UTILIDAD.
- . POLÍTICAS Y CONSIDERACIONES INTERNAS.
AMBAS SON FRECUENTES LÍMITES A LOS OBJETIVOS Y PUEDEN MODIFICAR CUALQUIER ENFOQUE PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA. LA ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL Y EL TIPO DE PERSONAS QUE OCUPA CADA PUESTO EJECUTIVO INFLUIRAN EN EL FLUJO INFORMATIVO, ASÍ COMO EN LAS SALIDAS - QUE SE DESEEN DEL SISTEMA.
- . ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LOS PUESTOS DIRECTIVOS.
EL CAMBIO DE PERSONAL A PARTIR DE UN DIRECTOR HACIA ARRIBA, IMPLICA EL ABANDONO O REDISEÑO DEL SISTEMA. ADEMÁS, LAS POLÍTICAS DEL ORGANISMO DEFINEN O LIMITAN FRECUENTEMENTE EL ENFOQUE - PARA EL DISEÑO DE SISTEMAS (ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FÍSICOS FINANCIEROS Y HUMANOS ; DESARROLLO CENTRAL O DESCENTRALIZACIÓN; PROYECTOS DE EXPANSIÓN, CAPACITACIÓN O BIEN LA FRECUENCIA DE -- AUDITORIAS Y SU TIPO).
- . DESEMPEÑO DEL PERSONAL.
LOS PROBLEMAS CON LA GENTE CONSTITUYEN EL FACTOR MENCIONADO. A MENUDO LA IMPOSIBILIDAD DE ALCANZAR LOS RESULTOS DESEADOS, E INCLUSO LAS RESTRICCIONES MAS SIGNIFICATIVAS SE INCLUYEN EN ESTE RENGLON. 4./ LAS RESTRICCIONES NATURALES DEL SER HUMANO ANTE LA RESISTENCIA AL CAMBIO , EN ANTAGONISMO, LA FALTA DE INTERÉS Y APOYO QUE FRECUENTEMENTE SE PERCIBE DESDE EL DISEÑO HASTA EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMAS, AFECTAN EN DIFERENTE MEDIDA AL FUNCIONAMIENTO DEL MISMO. LA AUTOMATIZACIÓN, LOS SISTEMAS COMPUTACIONALES Y EL DISEÑO DEL SISTEMA REQUIEREN FRECUENTEMENTE UNA REDISTRIBUCION DE GENTE Y DE INSTALACIONES, CAMBIOS EN -

LA ORGANIZACIÓN Y LAS TAREAS INDIVIDUALES. POR LO QUE SE DEBE DE ANTICIPAR TODAS ESTAS POSIBLES REACCIONES.

. COSTOS O LIMITACIONES DE RECURSOS.

DEBE DE EXISTIR UNA COMPARACIÓN ENTRE EL COSTO DEL LOGRO DEL OBJETIVO Y LAS VENTAJAS QUE SE OBTENDRAN, AUNQUE LA REALIZACIÓN DE LOS MODELOS COSTO-BENEFICIO SON DIFÍCILES DE EFECTUAR; - ES NECESARIO BUSCAR UN ENFOQUE PARA EL ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES

. LA AUTOIDENTIFICACIÓN DE RESTRICCIONES AL SISTEMA.

AL DISEÑARSE EL SISTEMA Y ESTABLECER LOS OBJETIVOS QUE ALCANZARÁ, PUEDEN MINIMIZARSE LOS REQUERIMIENTOS PARA QUE EL SISTEMA - SE AJUSTE A DETERMINADAS SALIDAS Y TIPOS O RESTRICCIONES COMPLEMENTARIAS. NORMALMENTE SE RESTRINGIRÁ TAMBIÉN, EL TIEMPO Y ESFUERZO DEDICADOS A LA INVESTIGACIÓN. LOS REQUERIMIENTOS FUNCIONALES TAMBIEN DEFINEN A LAS RESTRICCIONES DEL SISTEMA.

LOS VOLUMENES DE DATOS, LA PROPORCION DEL PROCESAMIENTO Y LOS REQUERIMIENTOS SON CONDICIONES IMPUESTAS POR LOS USUARIOS INMEDIATOS . ALGUNOS SISTEMAS IMPONEN CIERTAS LIMITACIONES EN -- FUNCIÓN A LA NECESIDAD DE INTEGRACION CON OTROS SISTEMAS CON LOS QUE SE RELACIONAN.

B) RESTRICCIONES EXÓGENAS

DE LAS CONSIDERACIONES DE PRIMERA LÍNEA RELACIONADAS CON EL AMBIENTE EXTERNO ESTA LA ATENCION AL USUARIO EXTERNO, DEBERA DE TENERSE EN CUENTA TAMBIEN SUS NECESIDADES Y PETICIONES . ÉSTE ES EL CASO POR EJEMPLO DE UN FIDEICOMISO U ORGANISMO PEQUEÑO QUE ESTA SUJETO A LAS PETICIONES DE SU CABEZA DE SECTOR O BIEN EN UN ASPECTO MACRO LA MISMA CABEZA DE SECTOR A LA ENTIDAD GLOBALIZADORA DENTRO DEL MISMO ÁMBITO FEDERAL.

HAY QUE TENER EN CUENTA UNA GRAN VARIEDAD DE RESTRICCIONES ADICIONALES EXTERNAS POR EJEMPLO LA NECESIDAD DE CONSERVAR LA LIMITACIÓN

DE ACCESO A CIERTOS BANCOS DE DATOS (EN EL CASO DE LA SHCP NO DA A CONOCER LAS FUENTES NI MONTOS DE SUS INGRESOS DE LOS CAUSANTES), O PARA CUMPLIR CON CIERTOS PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS CON EL MANTENIMIENTO DE REGISTROS E INFORMES. LOS SINDICATOS AFECTAN LA OPERACION DE LOS SISTEMAS QUE COMPRENDE A SUS MIEMBROS, EN SUS ASUNTOS - TALES COMO COMPENSACIONES, RECLAMACIONES Y PRIMAS VACACIONALES, ETC.

EN RESUMEN ES MUY IMPORTANTE IDENTIFICAR LAS RESTRICCIONES QUE INFLUYEN EL DISEÑO DE SISTEMAS. DESPUES DE ELLO, ES NECESARIO TOMARLAS EN CUENTA EN LA FUNCION DE DISEÑO. LOS DIRECTIVOS DEBEN DE ESTAR EN CONDICIONES DE COMPLETAR LOS PASOS RESTANTES PARA DISEÑAR UN SISTEMA DE OPERACION EFICIENTE, TAL QUE CUMPLA CON LOS OBJETIVOS -- PREVIAMENTE DETERMINADOS.

AHORA BIEN, PASAREMOS AL TRATAMIENTO DE LA MATERIA PRIMA: LOS DATOS.. ESTOS ESTAN CONSIDERADOS COMO EL INSUMO NECESARIO PARA CONSEGUIR UNA BUENA INFORMACION. POR LO CUAL ES SUMAMENTE IMPORTANTE DETERMINAR DE DONDE SERAN OBTENIDOS Y CUAL SERA SU TRATAMIENTO.

1.3 DETERMINACION DE LAS FUENTES DE INFORMACION

EN ALGUNAS OCASIONES LOS ORGANISMOS REQUIEREN DE UNA GRAN CANTIDAD DE INFORMACION EXTERNA, AUNQUE EN GRAN PARTE SE PUDIERA DECIR QUE LA INFORMACION LA ENCONTRARAN A SUS ORDENES DENTRO DEL ORGANISMO - MISMO. (LIBROS, REGISTROS, ESTADISTICAS, ARCHIVOS, ETC.). POR LO - CUAL EL ANALISIS REFERIDO SE CIRCUNSCRIBE A LA IDENTIFICACION DE DATOS A USAR EN EL DISEÑO.

PARA LA IMPLEMENTACION DE TODO SISTEMA, CASI NO EXISTE EL CONCEPTO DE "ABSOLUTAMENTE NUEVO", YA QUE GENERALMENTE SE CONSIDERA QUE --- SIEMPRE EXISTE UN ANTECEDENTE, AUNQUE SEA MANUAL Y EMPÍRICO. AUN - ASI SE NECESITA DETERMINAR EL GRADO EN QUE DEBERA SER ESTUDIADO O - RETOMADO EL SISTEMA ACTUAL PARA EL "REDISEÑO" DEL NUEVO SISTEMA.

ALGUNOS AUTORES HAN SOSTENIDO QUE EL ANÁLISIS A FONDO DEL SISTEMA EXISTENTE DEBE DE CONSIDERARSE TAN SOLO COMO UN REQUISITO PRELIMINAR PARA LA DETERMINACION DE LOS REQUERIMIENTOS DE INFORMACION. ES NECESARIO ACUMULAR TODOS LOS DATOS E INFORMACION POSIBLE, CON EL PROPOSITO DE ANALIZAR LA EN COMPARACIÓN CON EL SISTEMA EXISTENTE

5/

PARA TAL AFIRMACIÓN, ALGUNOS ESPECIALISTAS EN EL ÁREA DE SISTEMAS AFIRMAN QUE":

6/

- . UN PEQUEÑO REAJUSTE AL SISTEMA VIGENTE PUEDE SATISFACER LAS ACTUALES PETICIONES DE INFORMACION, SIN QUE ESTO IMPLIQUE LA NECESIDAD DE REFORMULAR TODO EL TRABAJO.
- . UNA REVISIÓN AL SISTEMA EXISTENTE ES NECESARIA PARA DETERMINAR LAS ZONAS ESPECÍFICAS A MEJORAR.
- . ES NECESARIO ESTUDIAR LOS SISTEMAS VIGENTES Y EXISTENTES, POR QUE ES FRECUENTE QUE LOS SISTEMAS USEN ALGUNAS FUENTES COMUNES DE ENTRADA.
- . FINALMENTE LA JUSTIFICACIÓN PARA EL ESTUDIO DE ESTE MATERIAL ES LA DETERMINACIÓN DEL VOLUMEN DE DATOS Y COSTOS ASOCIADOS CON EL NUEVO DISEÑO.

POR OTRO LADO EXISTE OTRA CORRIENTE QUE AFIRMA LA EXISTENCIA DE UN ENFOQUE NUEVO, TAMBIEN LLAMADO "ENFOQUE LÓGICO". SU PRINCIPAL SUPUESTO ENUNCIA QUE DEBE REHUSARSE EL ANÁLISIS DETALLADO AL SISTEMA ACTUAL, YA QUE EL DISEÑO DE UN NUEVO, CAMBIARA RADICALMENTE LA SITUACION E INCLUSO PODRIAN NO CONSIDERARSE LAS RESTRICCIONES ANTERIORES. ADEMÁS EXISTE LA POSIBILIDAD DE QUE AL MANTENER UNA RELACIÓN MUY ESTRECHA QUE PUDIERA COMPROMETER LA OBJETIVIDAD DE CONSTRUCCIÓN DE LOS MÉTODOS LÓGICOS PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE INFORMA--

5/ (6) CAPITULO 13

6/ (6) CAPITULO 13

CIÓN QUE SE REQUIERAN PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA MISMA.

LA INCLINACIÓN HACIA UNO DE ESTOS ENFOQUES O BIEN SU COMBINACIÓN - SERÁ UNA CUESTIÓN DE ANÁLISIS, DEPENDIENTE DEL ESTADO DE SISTEMAS ACTUAL, OBJETIVOS Y DE LAS FUENTES INFORMATIVAS DE LOS SUBSISTEMAS E INCLUSO DE ALGUNA DE LAS PREFERENCIAS POR ESTOS ENFOQUES DEL DISEÑADOR MISMO O DE SU PREFERENCIA.

DE ALGUNA FORMA SERÁ SIEMPRE NECESARIO REVISAR LOS ARCHIVOS YA EXISTENTES O DE ALGUNAS DE LAS FUENTES EXTERNAS, AUNQUE SOLO TENGA COMO PROPOSITO SATISFACER EN PARTE LAS NUEVAS NECESIDADES INFORMATIVAS O LA INTEGRACIÓN DE ALGÚN SUBSISTEMA Y SU INTEGRACIÓN AL CONJUNTO TOTAL.

DENTRO DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN TENEMOS: //

. REGISTROS INTERNOS Y EXTERNOS.

ES MUY FRECUENTE QUE ESTOS REGISTROS CONSTEN DE DOCUMENTOS INTERNOS POR ESCRITO, REGISTROS, ARCHIVOS, MEMORANDA, CARTAS, INFORMES DE LABORES, PROYECTOS, ETC. EN CASO DE SER FUENTES EXTERNAS PUDIERAN SER ESTADÍSTICAS, INFORMES DE OTROS ORGANISMOS, ETC.

. ENTREVISTAS.

EN ESTOS CASOS ES DE SUMA VALÍA EL PERSONAL Y EL DIRECTOR DE OPERACIÓN, A FIN DE QUE EN CONJUNTO CON ELLOS SE IDENTIFIQUEN LAS POSIBLES FUENTES DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DEL PROBLEMA. - ESTE SERÁ UNO DE LOS RECURSOS MÁS APROPIADOS, PERO ES NECESARIO LLEVARLO A CABO DE UNA MANERA ADECUADA, ESTO QUIERE DECIR EL TENER PRESENTE PROBLEMAS TALES COMO, BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN U OTROS QUE PUEDAN SER RESUELTOS -EN SU MAYORÍA- CON UNA ADECUADA PLANEACIÓN. ADEMÁS DEBE PROCURARSE GANARSE LA CONFIANZA DE LOS ENTREVISTADOS.

// (14) y (15)

MUESTREO Y ESTIMACIONES.

EN LOS CASOS EN QUE EXISTA UNA GRAN ACUMULACIÓN DE DATOS, SERÍA RECOMENDABLE QUE SOLO SE REVISARA PARTE DE LA MISMA. UNA VENTAJA DE ESTE PROCEDIMIENTO ES EL COSTO Y TIEMPO QUE ES AHORRADO, ESPECIALMENTE CUANDO LOS FENÓMENOS NO SEAN MUY FRECUENTES Y EXISTA UNA ESCASÉS DE DATOS.

POR LO QUE CONCIERNE A LAS ESTIMACIONES ES UN MÉTODO DE ANÁLISIS GENERALMENTE ACEPTADO Y QUE AL IGUAL QUE EL MUESTREO AHORRA TIEMPO. SIN EMBARGO HAY QUE VERIFICAR LAS ESTIMACIONES Y CONTROLAR LOS TOTALES O HACER ALGUNA OTRA VERIFICACIÓN.

PARA CUESTIÓN DE ANÁLISIS ES EL DISEÑO DE SISTEMAS EXISTEN TÉCNICAS IDÓNEAS PARA ELLO, TALES COMO: A) ANÁLISIS DE ENTRADAS Y SALIDAS Y B) FLUJOS MULTIDIMENSIONALES. CON AMBAS SE PRETENDE IDENTIFICAR LAS POSIBLES FUENTES DE INFORMACIÓN DE ENTRADAS Y ASÍ EVITAR UNA DUPLICACIÓN; YA QUE DE LA INTEGRACIÓN DE AMBAS SURGIRÁN LAS DUPLICACIONES A ELIMINAR.

EL ANÁLISIS DE ENTRADAS/SALIDAS (INPUTS/OUTPUTS), PUEDE LLEVARSE A CABO POR MEDIO DE UNA MATRIZ QUE CONTIENE EN LOS RENGLONES DE ENTRADA LA INFORMACIÓN POR INTEGRARSE AL SISTEMA Y POR LA PARTE DE LAS COLUMNAS LAS SALIDAS QUE SE ESPERAN OBTENER, COMO RESULTADO TENDREMOS EN EL RESPECTIVO CUADRO DE CRUCE LA RELACIÓN ENTRE AMBAS.

POSTERIORMENTE AL LLENADO DE LOS RENGLONES Y DE COLUMNAS PODRÁ DARSE EL CASO DE REDUCCIÓN DE LA MATRIZ INICIAL, SI SE IDENTIFICA QUE ALGUNOS CONCEPTOS QUE SE ENCUENTRAN EN EL RUBRO DE SALIDAS, SE LOCALIZAN AL UNÍSONO EN LA ENTRADA, LO CUAL TAN SOLO INDICARÁ UNA REPETICIÓN DEL MANEJO Y PROCESAMIENTO DE LA MISMA INFORMACIÓN PARA PRODUCIR UNA SALIDA. (APÉNDICE FIG. 2.1.)

EN REFERENCIA AL FLUJO MULTIDIMENSIONAL, ES OTRA TÉCNICA ADICIONAL PARA LA ORGANIZACIÓN DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN O PARA LA REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL DISEÑO ACTUAL DE UN SUBSISTEMA. CONSISTE EN CONSTRUIR UNA TABLA DE FLUJO QUE MUESTRE LAS RUTAS DE INFORMACIÓN DESDE SU ORIGEN HASTA SU DESTINO, Y ORDENAR ESTE FLUJO POSTERIORMEN

TE- EN FORMA LÓGICA Y CRONOLÓGICA, A FIN DE QUE SE MUESTRE LA PROGRESIÓN DE LA INFORMACIÓN A TRAVÉS DE LA ORGANIZACIÓN. COMO DATOS ADICIONALES PUDIERA COMPLEMENTARSE CON FACTORES DE FRECUENCIA, VOLUMEN, COSTO Y DISTANCIA FÍSICA A RECORRER. (APÉNDICE FIG. 2.2).

COMO COMPLEMENTO Y CIERRE DE ESTA PRIMERA FASE NOS REFERIMOS A LAS TÉCNICAS DE ANÁLISIS Y ESTUDIO DE VIABILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA.

1.4 TÉCNICAS PARA ANÁLISIS Y ESTUDIO DE VIABILIDAD

CERCA DEL FINAL DEL ANÁLISIS DEL SISTEMA, DEBERÁ HABERSE YA ENSAMBLADO UNA LARGA LISTA DE MATERIAL, OBSERVACIONES, HECHOS Y QUIZÁS UN RAZONAMIENTO ELEMENTAL ACERCA DE LAS TAREAS QUE DEBERÁ REALIZAR EL SISTEMA. PARA ACABAR DE ATAR ESTOS CABOS Y COMPLETAR EL RAZONAMIENTO DE ESTE ENSAMBLAJE, EL ANALISTA DEBERÁ DIRIGIRSE A UN NIVEL ADICIONAL DE ANÁLISIS.

EXISTE UNA SERIE DE DIMENSIONES DE ESTE ESTUDIO SOBRE LOS HECHOS, -- LOS CUALES AL SER CONSIDERADOS OFRECEN UNA PROFUNDA COMPRESIÓN DE LAS FASES DEL ANÁLISIS DE SISTEMAS; CON ESTO SE HACE REFERENCIA A UN LISTADO DE LAS DIMENSIONES MÁS IMPORTANTES QUE DEBEN DE INCLUIRSE.

NÓTESE QUE NO TODAS LAS TÉCNICAS SON SUSCEPTIBLES DE USARSE PARA EL ANÁLISIS DE TODOS LOS SISTEMAS, POR LO TANTO ES NECESARIO ESTUDIAR TODOS LOS REQUERIMIENTOS PARA CADA INSTANCIA. MUCHAS VECES DOS O MÁS TÉCNICAS EMPLEADAS EN CONJUNTO PUEDEN LOGRAR UN ANÁLISIS MÁS PROFUNDO.

NUEVAMENTE MENCIONAMOS LA IMPORTANCIA DE CONTAR CON UNA BUENA INFORMACIÓN, QUE ESTÉ BIEN ORDENADA Y CLASIFICADA; PARA ELLO SON SUMAMENTE ÚTILES LOS SIGUIENTES CUADROS: 8/

. MATRIZ POR ÁREAS FUNCIONALES/RESPONSABILIDADES.

PRETENDE DAR UNA VISIÓN GENERAL O INDICAR QUIÉN ES EL ÁREA RESPONSABLE O PERSONA QUE TIENE A SU CARGO UNA DETERMINADA FUNCIÓN. EN MUCHOS CASOS ESTE DIAGRAMA AYUDARÁ A DESCUBRIR LOS TRASLAPES EXISTENTES. (APÉNDICE FIG. 3.1)

ES IMPORTANTE ACLARAR QUE OTRA VENTAJA QUE APORTA ESTA MATRIZ ES LA VISUALIZACIÓN DE QUIÉN ESTÁ HACIENDO QUE Y CUÁL ES EL NIVEL DE OPERACION, ES DECIR SE IDENTIFICARÁ FÁCILMENTE CUÁL ES EL ÁREA SUSTANTIVA, ADJETIVA, ETC.

. MATRIZ POR NIVEL DE INFORMACIÓN PARA LOS DIRECTIVOS.

ESTO FORMA PARTE OBTIAMENTE DE UN ANÁLISIS DE SALIDAS DEL SISTEMA. ASÍ EN UN ANÁLISIS DE CONGRUENCIA ES DE SUPONERSE QUE UNA DIRECCIÓN QUE SE ESTÁ DEDICANDO A FUNCIONES TÁCTICAS DEBERÁ TENER REPORTES SUMAMENTE AGREGADOS, EN TANTO QUE PARA LAS ÁREAS OPERATIVAS LOS REPORTES SERÁN MÁS DETALLADOS. EN CASO CONTRARIO LAS ACLARACIONES AL CASO SERÁN IMPORTANTES. ASÍMISMO SE CONTEMPLA EN LA MISMA MATRIZ, LA EXISTENCIA DE UN RECUADRO ESPECIAL -ÁNGULO SUPERIOR DERECHO- PARA INDICAR LA FRECUENCIA DE EMISIÓN DE REPORTE, EN CONSECUENCIA TENDREMOS CARGAS DE TRABAJO DE SALIDAS DEL SISTEMA. (APÉNDICE FIG. 3.2.).

2. LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS

COMO YA SE DIJO AL PRINCIPIO DE ESTE CAPÍTULO, ES EN ESTA SEGUNDA FA SE DONDE SE ENTRA DE LLENO A LOS LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS QUE SE SEGUIRÁN PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA EL CONTROL DE GESTIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO. (S.I.C.O.G.) DE TAL SUERTE QUE SE ENUNCIARÁN LOS ASPECTOS DE PLANEACIÓN DE L SISTEMA:

2.1 PLANEACIÓN DEL ESTUDIO

PLANEAR ES DECIDIR DE ANTEMANO QUÉ HACER, CÓMO HACERLO, CUÁNDO Y QUIÉN LO DEBERÁ LLEVAR A CABO. LA PLANEACIÓN SE ERIGE COMO PUENTE EN

TRE EL PUNTO DONDE NOS ENCONTRAMOS Y AQUÉL DONDE QUEREMOS IR. HACE POSIBLE QUE OCURRAN COSAS QUE DE OTRA MANERA NO SUCEDERÍAN. SEGÚN LA DEFINICIÓN QUE NOS DA KOOTZ-O'DONELL, LA PLANEACIÓN LA CONSIDERAMOS COMO: "UN PROCESO INTELLECTUAL, LA DETERMINACIÓN CONCIENTE DE VÍAS DE ACCIÓN, LA FUNDAMENTACIÓN DE LAS DECISIONES EN LOS FINES, EN LOS HECHOS Y EN LOS CÁLCULOS RAZONADOS". 9/

2.1.1 ESTUDIO PRELIMINAR

UNA VEZ IDENTIFICADO EL PROBLEMA O SEA LA FALTA DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN INTEGRADO PARA LA TOMA DE DECISIONES, ES NECESARIO ENFOCARNOS AL ÁMBITO DE LAS NECESIDADES, EN EL SENTIDO DE SABER QUÉ NECESIDADES SE VAN A CUBRIR CON EL FUNCIONAMIENTO DEL SICOG. PARA ESTE CASO LOS PUNTOS A CUBRIR SON:

- . ESTUDIO DE LAS FALLAS ACTUALES.
- . ESTUDIO DE LOS REQUERIMIENTOS DE LOS USUARIOS.
- . IDENTIFICACIÓN DE USUARIOS.
- . EVALUACIÓN DE POSIBILIDADES SOBRE LA EXISTENCIA DE UN PARADIGMA QUE SATISFAGA LOS PUNTOS ANTERIORES.

2.1.2 DETERMINACIÓN DEL MARCO CONCEPTUAL

LA IDENTIFICACIÓN DE LAS DIVERSAS TÉCNICAS DE PLANEACIÓN A UTILIZAR, INCLUIRÁN POR SUPUESTO LA DETERMINACIÓN DE:

- . OBJETIVOS. FINES HACIA LOS CUALES SE DIRIGEN LAS ACTIVIDADES.
- . POLÍTICAS. PLANTEAMIENTOS GENERALES DEL COMPORTAMIENTO A SEGUIR.
- . ESTRATEGIA. PROGRAMA GENERAL DE ACCIÓN.
- . PROCEDIMIENTOS. OPERACIONES CRONOLÓGICAS Y CONCATENADAS.
- . PROGRAMAS. CONJUGACIÓN DE METAS, POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y REGLAS CON LAS QUE SE HABRÁ DE OPERAR.

2.1.3 ESTABLECIMIENTO DE LOS PROYECTOS

LA CONCEPTUALIZACIÓN DE UN SISTEMA ES UN TODO IGUAL A LA ORGANIZACIÓN, POR LO QUE DEBE DE PLANTEARSE CUÁLES SERÁN LAS ETAPAS QUE CONFORMARÁN AL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN (S.I.C.O.G.) Y CUÁNTOS Y CUÁLES PROYECTOS PERTENECERÁN A CADA ETAPA, DE TAL SUERTE QUE SE IDENTIFIQUE CUÁL O CUÁLES SERÁN LAS ÁREAS O PROCEDIMIENTOS A SISTEMATIZAR, YA SEA POR SU RELEVANCIA O POR SU GRADO DE COMPLEJIDAD MANUAL.

SE PARTE DE LA SIGUIENTE PREMISA: "TODO EJECUTIVO O PERSONA QUE TIENE A SU CARGO UNA O MÁS ÁREAS Y QUE DEBE DE TOMAR DECISIONES TRASCENDENTES PARA UN ORGANISMO, DEBE CONTAR CON UN INSTRUMENTO QUE LE FACILITE ESTE PROCESO RACIONAL". ES EN ESTA ÚLTIMA PARTE EN DONDE APARECE EL SICOG, YA QUE SERÁ EL INSTRUMENTO QUE APOYE O PROPORCIONE LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA CONOCER LA SITUACIÓN QUE GUARDA EL PROBLEMA (DIMENSIONES, ALCANCE, IMPLICACIONES, ETC.) Y LA RELACIÓN DENTRO DE TODO ORGANISMO O BIEN SUS INTERRELACIONES. ASIMISMO, ESTE INSTRUMENTO VA DIRIGIDO A LOS DIFERENTES NIVELES JERÁRQUICOS EN QUE SE PUEDE ENCONTRAR UNA PERSONA DENTRO DEL ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN.

10/.

10/ SE ACLARA QUE PARA EFECTOS DE ESTA INVESTIGACIÓN, SOLO SE PRESENTA LA FASE DE INFORMACIÓN AL PRIMER NIVEL ADMINISTRATIVO Y A OTROS USUARIOS. LAS FASES SUBSECUENTES SERÁN MOTIVO DE UN 20. ESTUDIO.

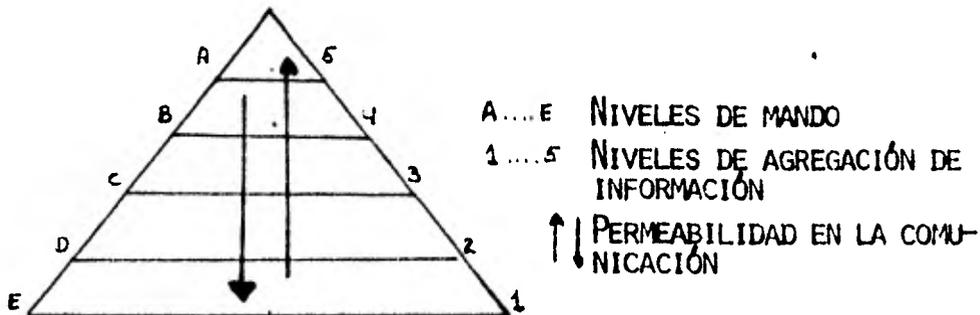
SE HACE ÉNFASIS EN LA SUGERENCIA DEL EMPLEO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN COMPUTARIZADO (BASE DE DATOS-DATA BASE) POR LA FACILIDAD QUE OFRECE EL ALMACENAR GRANDES VOLÚMENES DE INFORMACIÓN -SIN QUE ELLO - SIGNIFIQUE QUE ESTO SEA UN ARCHIVO GENERAL TRADICIONAL- Y LA RAPIDÉZ DEL MANEJO QUE OFRECE EN RELACIÓN A UN SISTEMA MANUAL.

SE PROPONE QUE EL SICOG PUEDA ALIMENTAR A DIFERENTES PERSONAS CON REPORTES SEGÚN NECESIDADES, ESTO ES, QUE AQUÍ EL GRADO DE AGREGACIÓN O DESAGREGACIÓN DE LA INFORMACIÓN DEPENDERÁ DEL DESTINATARIO.

HABLANDO DEL SECTOR PÚBLICO TENEMOS A GRANDES RASGOS LOS SIGUIENTES PUESTOS DE MANDO:

- SECRETARIO (A)
- SUBSECRETARIO (B)
- DIRECTOR DE AREA (C)
- SUBDIRECTOR (D)
- JEFE DE UNIDAD (E)

ES AQUÍ QUE CON ÉSTO HABLARÍAMOS DE UNA PIRÁMIDE DEL FLUJO DE INFORMACIÓN' EN LA CUAL LOS PUESTOS DE MANDO SE COLOCAN SEGÚN SU IMPORTANCIA EN ORDEN DESCENDENTE PROGRESIVO Y LOS NIVELES DE AGREGACIÓN DE LA INFORMACIÓN SE EMITEN DE MENOR A MAYOR DESAGREGACIÓN (1, 2, 3, ETC.), ES ASÍ QUE TENEMOS LA SIGUIENTE REPRESENTACIÓN. 11/



LA FUNCIÓN DEL SICOG ES PROPORCIONAR INFORMACIÓN QUE SE REQUIERA PARA ESTAR ACTUALIZADO CON RESPECTO AL COMPORTAMIENTO DEL ORGANISMO.

11/ (11) REPRESENTACIÓN ANALÓGA A LA QUE SE PRESENTA EN ESTE ARTÍCULO CITADO.

DE ACUERDO A LA ANTERIOR EXPOSICIÓN SE DETERMINÓ QUE EL PROYECTO INTEGRAL DEL SICOG ABARCARÁ TODA LA ORGANIZACIÓN (SECRETARÍA DE ESTADO X) Y CONSTARÁ DE 3 ETAPAS, CADA UNA DE ELLAS CORRESPONDE A LA INFORMACIÓN QUE SE DARÁ A LOS NIVELES JERÁRQUICOS ENUNCIADOS. CADA UNA DE LAS ETAPAS CONSTARÁ DE LOS MISMOS PASOS METODOLÓGICOS (PLANEACIÓN; PROCESAMIENTO DE DATOS; ANÁLISIS Y DISEÑO; PRESENTACIÓN Y APROBACIÓN E IMPLEMENTACIÓN). POR RAZONES POLÍTICO ESTRATÉGICAS, SE DECIÓ COMENZAR POR EL PRIMER NIVEL DE LA PIRÁMIDE, ESTA ES LA INFORMACIÓN CON LA QUE CONTARÁ EL SECRETARIO Y/O SUBSECRETARIO Y OTROS POSIBLES USUARIOS DEL SIGUIENTE NIVEL DIRECTIVO.

COMO 2A. ETAPA O PROYECTO ALCANZARÁ LOS NIVELES DE DIRECCIÓN Y SUBDIRECCIÓN: FINALMENTE COMO LA ETAPA MÁS EXTENSA- POR EL VOLUMEN DE DATOS Y TRABAJO ABARCADO- SERA PARA LAS JEFATURAS DE DEPARTAMENTO O UNIDAD

2.1.4 DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS

SE HACE REFERENCIA AL CONOCIMIENTO DE LA MATERIA PRIMA CON QUE CONTAMOS, EN QUE ESTADO SE ENCUENTRA Y COMO ES POSIBLE MODIFICARLA PARA QUE SE ADAPTE A NUESTRO PROYECTO O POR EL CONTRARIO SE DESHECHA O CONSERVA EN FORMA INTEGRAL. SE ENTIENDE COMO UNIDAD ADMINISTRATIVA - EL AREA DE LABORES RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN DE CIERTAS TAREAS ENCOMENDADAS Y QUE SE IDENTIFICA EN EL ORGANIGRAMA COMO UNA DIRECCIÓN GENERAL O UNA UNIDAD STAFF.

LO ANTERIOR OBEDECE A LA NECESIDAD DE CONOCER EN FORMA GLOBAL LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN EL AREA EN LA CUAL SE VA A ACTUAR. DE ESTA FORMA SE PODRA DEFINIR LA ESTRATEGIA GLOBAL PARA EL LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN, ACTIVIDADES POR REALIZAR, MAGNITUD Y ALCANCE DE ESTUDIOS, INSTRUMENTOS REQUERIDOS EN EL TRABAJO Y, EN GENERAL PREVEER LAS ACCIONES Y CALCULAR LOS RECURSOS NECESARIOS - PARA INICIAR LA RECOPIACIÓN DE DATOS RELATIVOS A LAS TAREAS Y OPERACIONES QUE SE DESARROLLAN.

PROCESO DE PLANEACION DEL PROYECTO SICOG

SUBPROYECTO No.	ETAPAS	NIVEL JERARQUICO	PROFUNDIDAD DE INFORMACION	TIPO DE AGREGACION
1	<ul style="list-style-type: none"> . Planeación . Procesamiento de Datos . Análisis y Diseño . Presentación y Aprobación . Implementación 	<p>Secretario de Estado</p> <p>Subsecretario de Estado</p> <p>Otros</p>	<p>Se requiere información global del sector manejado y de los proyectos especiales.</p>	<p>El reporte contendrá datos muy agregados (totales únicamente) por área (financiera y material), con logros, desviaciones y su causa</p> <p>Se sugiere que los reportes quincenales.</p>
2	IDEM	<p>Director de Area</p> <p>Subdirección</p> <p>Otros</p>	<p>La profundidad requerida es media para hacer el seguimiento de los programas y subprogramas asignados al área</p>	<p>Los reportes tendrán una frecuencia mensual, con los avances programáticos en el aspecto físico-financiero.</p>
3	IDEM	<p>Jefatura de Departamento y Unidad</p>	<p>Se necesita profundizar hacer un buen seguimiento de actividades y proyectos.</p>	<p>La información será amplia alcanzando el detalle avances específicos. La frecuencia será definida según las necesidades.</p>

RESULTA CONVENIENTE CONTAR CON UNA VISIÓN INTEGRAL DE LAS LABORES -- QUE SE REALIZAN EN EL AREA DE ESTUDIO. PARA ELLO SERA DE GRAN AYUDA LEVANTAR UN INVENTARIO GENERAL DE LOS PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO QUE INCLUYA AQUELLOS QUE SE INICIAN Y TERMINAN EN LA PROPIA AREA, ASI - COMO A LOS QUE SE REALIZAN EN FORMA PARCIAL Y PROVIENEN O SON COMPLE MENTADAS EN OTRAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS, SIEMPRE Y CUANDO SEAN - DE IMPACTO EN LAS ACTIVIDADES DEL ORGANISMO

ESTE INVENTARIO PUEDE SER TAN SIMPLE COMO LA INTEGRACION DE UNA RELACION O LISTADO QUE CONTenga EL NOMBRE, EL OBJETIVO DE LOS PROCEDIMIENTOS Y LA(S) UNIDA(ES) ADMINISTRATIVA(S) RESPONSABLES DE SU EJECUCION Y CONTROL. (APENDICE FIG. 4.1)

CABE HACER LA ACLARACION DE QUE LOS PROCEDIMIENTOS PUEDEN O NO ESTAR DOCUMENTADOS. EN AMBOS CASOS DEBEN DE QUEDAR RELACIONADOS EN EL INVENTARIO INICIAL.

2.1.4.1 IDENTIFICACIÓN DE FUENTES DE INFORMACIÓN

AL HABLAR DE FUENTES DE INFORMACIÓN HABLAMOS DE LAS ÁREAS DE TRABAJO DOCUMENTOS O PERSONAS DE LOS QUE OBTENDREMOS DATOS PARA LA INVESTIGACIÓN, ADEMAS DE LOS PROCEDIMIENTOS MACRO Y MICROADMINISTRATIVOS LLEVADAS A CABO.

DE TAL SUERTE QUE LA INFORMACIÓN RELATIVA A DICHS PROCEDIMIENTOS SE RA RECOPIADA POR LAS INSTITUCIONES RESPONSABLES DE SU DISEÑO Y CONTROL EN EL ÁMBITO INSTITUCIONAL SE LOCALIZAN TRES FUENTES PRINCIPALES A LAS QUE SE RECURRIRA PARA OBTENER INFORMACION SOBRE PROCEDIMIENTOS YA ESTABLECIDAS O POR IMPLANTARSE . ESTAS FUENTES SON :

- . LOS ARCHIVOS DE LA INSTITUCIÓN
- . LOS FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS
- . LAS ÁREAS DE TRABAJO

2.1.4.1.1. ARCHIVOS DE LA INSTITUCION

LOS ARCHIVOS DE LA INSTITUCIÓN SON LOS RECEPTACULOS DE LOS DOCUMENTOS OFICIALES Y DE ELLOS ES POSIBLE OBTENER, EN MAYOR O EN MENOR GRADO, INFORMACION SOBRE PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO. ES NECESARIO REVISAR EL ARCHIVO DEL SECRETARIO (DE SER POSIBLE) Y DE LOS DE LAS ÁREAS MAS IMPORTANTES PARA LOCALIZAR EL MAYOR NÚMERO DE DOCUMENTOS EXISTENTES ACERCA DE LAS ACTIVIDADES Y OPERACIONES TRASCENDENTALES QUE SON EFECTUADAS POR LAS DIFERENTES UNIDADES ADMINISTRATIVAS, DE TAL FORMA QUE EL SISTEMA CONTEMPLA UNA PARTE HISTÓRICA, QUE PUDIERA ALIMENTAR O DAR REFERENCIA DE UN ASUNTO ACTUAL.

EN LOS ARCHIVOS TAMBIEN SE LOCALIZARAN LAS BASES JURÍDICO-ADMINISTRATIVAS QUE RIGEN EL FUNCIONAMIENTO Y ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN COMO SON: LEYES, REGLAMENTOS, DECRETOS, ACUERDOS, ORDENES, CIRCULARES INTERNAS Y MANUALES ADMINISTRATIVOS.

2.1.4.1.2. FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS

DE NO CONTARSE CON LA SUFICIENTE DOCUMENTACION, O EN SU CASO, ESTA SEA OBSOLETA O POCO CONFIABLE, SE ACUDIRA DIRECTAMENTE A LOS FUNCIONARIOS RESPONSABLES DE LAS AREAS DE INVESTIGACIÓN, LOS QUE PUEDEN APORTAR INFORMACIÓN MUY VALIOSA PARA EL ANALISIS, DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS.

ASI TAMBIEN LAS OPINIONES Y COMENTARIOS QUE EMITEN LOS EMPLEADOS SON DE GRAN AYUDA, PUESTO QUE SON ELLOS QUIENES REALIZAN LAS ACTIVIDADES RUTINARIAS Y PUEDEN APRECIAR LIMITACIONES O TENER DIVERGENCIAS CON RESPECTO DE OTRAS OPINIONES O CONTENIDO DE LOS DOCUMENTOS.

LA ENTREVISTA CONSISTIRA BASICAMENTE EN REUNIRSE UNA O VARIAS VECES CON LAS PERSONAS Y CUESTIONARLAS ORIENTADAMENTE PARA OBTENER INFORMACIÓN.

PARA LA ENTREVISTA SE OBSERVARÁN VARIOS ASPECTOS. ENTRE LOS PRINCIPALES ESTÁN:

- . TENER CLARO EL OBJETIVO.
- . ELABORACIÓN PREVIA DE UN CUESTIONARIO O GUÍA DE ENTREVISTA, --
QUE CONTENGA LOS PRINCIPALES PUNTOS QUE SE DESEAN INVESTIGAR.
- . VERIFICAR SI SE HA OBTENIDO LA INFORMACIÓN REQUERIDA.

GUIA DE LA ENTREVISTA

OBJETIVO

Informar a todos los Directores de área, qué es y cuáles son las funciones de la Coordinación de Control de Gestión, de tal forma que les quede claro que esta Unidad Staff es un apoyo al Secretario de Estado y de ninguna forma una unidad de vigilancia y con funciones punitivas. Es importante no descuidar a partir de este momento el aspecto de relaciones humanas en este primer encuentro.

PUNTOS PARA ENTREVISTA

- . Informar sobre el control de gestión
- . Solicitar los programas de trabajo, conteniendo sus proyectos y subproyectos a desarrollar en el año.
- . Explicarle la necesidad de contar con información oportuna y veraz a través de los reportes mensuales o reportes sobre proyectos especiales.
- . Petición para que nombre o defina un enlace entre esa Dirección y nuestra Unidad.
- . Inquirir sobre cuáles son sus principales funciones o actividades tanto sustantivas como adjetivas.
- . Determinar claramente su ámbito de acción, las áreas a las que en forma frecuente apoya o supervisa.
- . Manifestarle claramente la idea de la mutua cooperación.

VERIFICACION FINAL

RESULTADOS Y ACUERDOS

PROBLEMAS

COMENTARIOS

RESULTADOS Y ACUERDOS	PROBLEMAS	COMENTARIOS

2.1.4.2. MÉTODOS PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN

LOS MEDIOS O MÉTODOS PARA EL LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN SERÁN LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL Y ENTREVISTAS. SEGÚN SEA EL CASO, SE DEFINIRÁ QUÉ MÉTODO (O MÉTODOS) ES MÁS CONVENIENTE APLICAR PARA LOGRAR CON MAYOR EFICACIA LOS FINES QUE SE PERSIGUEN, DE ACUERDO CON LAS CONDICIONES DEL ÁREA SUJETO DE ESTUDIO.

2.1.5 ANÁLISIS DE SENSIBILIZACIÓN

DESDE EL PRIMER MOMENTO EN QUE ES PLANTEADA LA IDEA DEL SICOG ES NECESARIO OBSERVAR CUÁLES SON LAS REACCIONES POSITIVAS Y NEGATIVAS DE LOS RESPONSABLES DE ÁREAS INVOLUCRADAS Y DE LOS NIVELES EJECUTIVOS QUE APROBARÁN EL PROYECTO.

ESTO ES IMPORTANTE PORQUE DE ELLO DEPENDE LA VIDA DEL PROYECTO. EN CASO DE DETECTAR OPOSICIÓN SERÁ NECESARIO AVERIGUAR EL POR QUÉ Y TRATAR DE CORREGIR LAS COSAS DE SER POSIBLE. ADEMÁS ES AQUÍ DONDE SE COMENZARÁ A OPERAR PARALELAMENTE LA PRÁCTICA DE LA TEORÍA DEL CAMBIO.

2.1.6 IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS

EVIDENTEMENTE CADA CURSO ALTERNATIVO A ELEGIR SERÁ DIFERENTE A PESAR DE QUE OBEDEZCA A TÁCTICAS IGUALES, YA QUE EL USO DE DIVERSAS ESTRATEGIAS, PODRÁ TENER VENTAJAS Y DESVENTAJAS. ALGUNAS VECES ALGÚN CONCEPTO DOMINARÁ A TODOS LOS DEMÁS DE ACUERDO A TODOS LOS CRITERIOS IMPORTANTES CONSULTADOS. FRECUENTEMENTE UNA VALORACIÓN SUPERFICIAL INDICARÁ QUE VARIOS CONCEPTOS SON IMPRACTICABLES O NO TIENEN NADA QUE LOS RECOMIENDE O FUNDAMENTE.

CUANDO EXISTAN VARIOS BUENOS CURSOS ALTERNATIVOS, SE REQUERIRÁ DE UNA CUIDADOSA VALORACIÓN DE CADA UNO. LAS BASES DE VALORIZACIÓN QUE PARECEN MÁS PRÁCTICAS SON LAS SIGUIENTES:

- A) COMPARAR LA ACTUACIÓN ANTICIPADA DEL DISEÑO BRUTO CON LOS OBJETIVOS DEL SISTEMA QUE SE HAN ESTABLECIDO PREVIAMENTE.
- B) PREPARAR UN ANÁLISIS APROXIMADO O PRELIMINAR DEL COSTO Y LA EFICACIA DEL SISTEMA. ESTO OBLIGARÁ A HACER ALGUNAS COMPARACIONES "CUANTIFICADAS" ENTRE LOS SISTEMAS.
- C) EXAMINAR LAS TABLAS DE FLUJO E IDENTIFICAR LOS PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DE CADA DISEÑO, EN CONJUNTO CON SUS ESTRATEGIAS. EXAMINAR LA CALIDAD DE LAS BASES DE DATOS Y DE LA INFORMACIÓN QUE SE SUMINISTRARÁ. ESTUDIAR EL NÚMERO DE OPERACIONES, LA DISPERSIÓN Y LA DUPLICACIÓN DE ARCHIVOS Y LOS PUNTOS POSIBLES DE DESCOMPOSICIÓN.
- D) AMPLIAR EN FORMA MÁS DETALLADA LOS DISEÑOS DE LOS CURSOS ALTERNATIVOS DE INFORMACIÓN, EN CASO DE QUE NINGUNO DE LOS ANTERIORES PUNTOS PROPORCIONE UN DISEÑO POR EL CUAL SE INCLINE LA MAYORÍA.

2.1.7 DISEÑO DE LAS FORMAS DE CONTROL DE AVANCE DEL PROYECTO

PARA CONOCER EL GRADO DE AVANCE DEL PROYECTO, SE PRETENDERÍA DAR REPORTE SEMANALES DE LOS LOGROS OBTENIDOS POR CADA UNO DE LOS RESPONSABLES DENTRO DE LAS ÁREAS DEL PROYECTO MISMO. TAL ES ASÍ QUE EL RESPONSABLE DE LA FASE DEL ANÁLISIS DEBERÁ REPORTAR QUÉ ACTIVIDADES SE HICIERON Y A QUÉ PROBLEMAS SE ENFRENTÓ. CON ESTE SEGUIMIENTO SE HARÁ UN REPORTE QUINCENAL A LOS ALTOS NIVELES INTERESADOS SOBRE EL DESARROLLO Y SOBRE TODO DE LOS OBSTÁCULOS DE ESTA FORMA AL TENER CONOCIMIENTO DE ELLOS, PODRÁN INTERVENIR EN SU SOLUCIÓN. (APÉNDICE FIG. 4.1)

2.2 RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

2.2.1 MÉTODOS PARA RECOPIAR INFORMACIÓN 12/

AL RECOPIAR LA INFORMACIÓN DETALLADA PARA EL DISEÑO SE ACTUARÁ SISTEMÁTICAMENTE, UTILIZANDO ALGUNO O ALGUNA COMBINACIÓN DE LOS MÉTO--

DOS ENUNCIADOS A CONTINUACIÓN:

- INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL
- ENCUESTA
- OBSERVACIÓN

2.1.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

A PARTIR DE LA RECOPIACIÓN DE DOCUMENTOS SE INDICA LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL, LA QUE CONSISTIRÁ EN UNA SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE AQUELLOS ESCRITOS QUE CONTIENEN DATOS DE INTERÉS RELACIONADOS CON LOS PROCEDIMIENTOS; PARA ELLO SE ESTUDIAN DOCUMENTOS TALES COMO BASES JURÍDICO ADMINISTRATIVAS, DIARIOS OFICIALES, REGISTROS CONTABLES, ACTAS DE REUNIONES, CIRCULARES, OFICIOS Y TODOS AQUELLOS QUE CONTENGAN INFORMACIÓN RELEVANTE PARA EL ESTUDIO.

EN ALGUNAS OCASIONES DICHA INFORMACIÓN ESTÁ CONTENIDO EN ESCRITOS QUE NO SON LOS OFICIALES, COMO PUEDE SER EL CASO DE NOTAS O REGISTROS QUE SEAN LLEVADOS DISCRECIONALMENTE POR EL PERSONAL, POR LO QUE EN CASO NECESARIO SE RECURRIRÁ A ELLOS PARA CAPTAR INFORMACIÓN.

2.2.1.2 ENCUESTA

LAS ENCUESTAS COMPRENEN LA REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS PERSONALES CON BASE EN UNA GUÍA DE PREGUNTAS ELABORADA CON ANTICIPACIÓN. EN ALGUNOS CASOS SE UTILIZA UN CUESTIONARIO, A FIN DE QUE LAS DIVERSAS ENTREVISTAS QUE SE EFECTÚEN, OFREZCAN HOMOGENEIDAD EN SU CONTENIDO.

ESTE MÉTODO SE CONSIDERÓ DE GRAN UTILIDAD, TANTO PARA LEVANTAR INFORMACIÓN PRELIMINAR EN EL ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS, COMO PARA LOS EFECTOS DE PLANTEAR CAMBIOS O MODIFICACIONES A LOS MISMOS. LA ENCUESTA SE REALIZÓ EN FORMA INDIVIDUAL O REUNIENDO A LOS FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS QUE INTERVIENEN EN UN MISMO PROCEDIMIENTO.

12 / LA BIBLIOGRAFÍA PARA ESTE TEMA FUE BÁSICAMENTE LOS LIBROS --
(14) Y (15)

LOS CUESTIONARIOS QUE SE UTILIZAN EN LA ENCUESTA, Y QUE SIRVEN PARA OBTENER LA INFORMACIÓN DESEADA, ESTÁN CONSTITUIDOS POR SERIES DE -- PREGUNTAS ESCRITAS, PREDEFINIDAS, SECUENCIADAS Y SEPARADAS POR CAPÍ TULOS.

ESTE MEDIO DE CAPTACIÓN DE INFORMACIÓN PERMITE AHORRAR RECURSOS ECO NÓMICOS Y TIEMPO.

2.2.1.2.1 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

EN TÉRMINOS GENERALES, TODO CUESTIONARIO EXPRESA EL OBJETIVO POR EL CUAL HA SIDO ELABORADO, PROCURANDO QUE LAS PREGUNTAS SEAN CLARAS Y CONCISAS ASIMISMO, SE HARÁ UN INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL MISMO, -- CON EL PROPÓSITO DE INDICAR CÓMO CONTESTARLO, A MANERA QUE LOS REQUI SITOS SEAN UNIFORMES, Y PODER CAPTAR LOS SERVICIOS QUE SON PRESTADOS BAJO CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALIZADAS, ES DECIR, CUANDO SE OPERA CON CIERTA ANARQUÍA.

UNA VEZ QUE SE DETERMINÓ EL TIPO DE SERVICIOS Y LAS UNIDADES ADMINIS TRATIVAS ENCARGADAS DE PROPORCIONARLOS. SE DISEÑARÁ UN CUESTIONARIO, EL CUAL PERMITIRÁ POR UNA PARTE QUE LA INFORMACIÓN RECABADA SEA OBJE TIVA Y UNIFORME, Y POR LA OTRA AHORRAR RECURSOS ECONÓMICOS Y TIEMPO.

AL DISEÑAR EL CUESTIONARIO ES NECESARIO NO PERDER DE VISTA EL OBJE TI VO QUE SE PRETENDE ALCANZAR A TRAVÉS DEL MISMO, ASÍ COMO EL TIPO DE PERSONAL AL QUE VA SER APLICADO, YA QUE DEPENDIENDO DE SU ESTRUCTURA CIÓN Y DE SU FORMA DE PRESENTACIÓN, RESULTARÁN LOS DATOS QUE DE ÉSTE SE OBTENGA.

LAS PREGUNTAS CONTENIDAS EN EL CUESTIONARIO SERÁN DIRECTAS, PARA EVI TAR AMBIGUEDADES O CONFUSIÓN, CUIDANDO TAMBIÉN QUE ÉSTE NO SEA DEMA-- SIADO EXTENSO.

EN TÉRMINOS GENERALES, EL CUESTIONARIO CONTENDRÁ UN ÁREA DE IDENTIFI CACIÓN O DE DATOS GENERALES, ASÍ COMO EL ESPACIO DESTINADO A CONSIG--

NAR LAS PREGUNTAS RELATIVAS A ASPECTOS TALES COMO:

- NOMBRE DEL SERVICIO
- DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
- UNIDAD ADMINISTRATIVA RESPONSABLE
- TIEMPO DE GESTIÓN DE LA ACTIVIDAD
- UBICACIÓN DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA
- REQUISITOS Y DOCUMENTOS NECESARIOS PARA DESEMPEÑAR LA ACTIVIDAD
- TRÁMITES QUE SE DEBEN DE SEGUIR

A PARTIR DEL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECABADA SE PROCURARÁ SOSTENER PLÁTICAS CON ALGUNAS DE LAS PERSONAS QUE LABORAN EN EL ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y QUE ESTÁN DIRECTAMENTE INVOLUCRADAS EN EL PROCEDIMIENTO QUE SE ESTUDIA.

2.3. INTEGRACIÓN DE LA INFORMACIÓN

UNA VEZ RECABADA LA INFORMACIÓN DE LAS ÁREAS INVOLUCRADAS EN EL ESTUDIO SE PROCEDERÁ A ORDENAR Y SISTEMATIZAR LOS DATOS AGRUPADOS, A EFECTO DE PODER CONCATENAR LAS OPERACIONES IMPLICADAS EN EL PROCEDIMIENTO QUE SE INVESTIGA, LAS ÁREAS QUE INTERVIENEN Y LOS FORMATOS QUE SE UTILIZAN.

2.3.1. CÓMO CLASIFICAR LA INFORMACIÓN

PARA FACILITAR LA TAREA DE INTEGRACIÓN, LA INFORMACIÓN QUE SE OBTENGA SE ORGANIZARÁ EN CARPETAS CON APARTADOS ESPECÍFICOS. DICHAS CARPETAS PUEDEN SER UNA O VARIAS. TAMBIÉN SE CONSIDERA PERTINENTE QUE CONFORME SE OBTENGA INFORMACIÓN SOBRE ALGÚN ASPECTO, SE ELABORE UN DOCUMENTO DE TRABAJO QUE SERVIRÁ DE MEMORIA PARA EL DISEÑO POSTERIOR DEL PROCEDIMIENTO.

2.3.1.1. AREAS PARA AGRUPAR LA INFORMACIÓN

PARA EFECTUAR UNA INTEGRACIÓN DE LA INFORMACIÓN QUE FACILITE SU ANÁLISIS

SIS, ÉSTA SERÁ AGRUPADA EN DOS GRANDES ÁREAS:

ANTECEDENTES, Y SITUACIÓN ACTUAL. A CONTINUACIÓN SE TRATA CADA UNO DE ESTOS ASPECTOS:

ANTECEDENTES

POR LO QUE SE REFIERE A LOS ANTECEDENTES SE TOMARÁ EN CUENTA TANTO LA REGLAMENTACIÓN JURÍDICO-ADMINISTRATIVA QUE HA REGULADO LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO, COMO LOS PUESTOS QUE LO HAN TENIDO A SU CARGO Y SUPERVISANDO; ASIMISMO HABRÁ DE TENERSE PRESENTE EL IMPACTO DE LAS ACTIVIDADES SOBRE OTRAS INSTITUCIONES O UNIDADES ADMINISTRATIVAS, PARA ASÍ PODER DETERMINAR SI CONTINÚA SIENDO VÁLIDA LA FORMA EN QUE SE REALIZA EL TRABAJO.

TAMBIÉN ES CONVENIENTE CONSIDERAR LA EVOLUCIÓN O DESARROLLO QUE HAN TENIDO LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES ANTERIORES Y LOS RESULTADOS QUE SE OBTUVIERON. ESTO PERMITIRÁ CONTAR CON UN MARCO DE REFERENCIA HISTÓRICO PARA UNA MAYOR COMPRENSIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

SITUACIÓN ACTUAL

POR LO QUE RESPECTA A LA SITUACIÓN ACTUAL, ES RECOMENDABLE TOMAR EN CUENTA LOS SIGUIENTES ASPECTOS: 13/

- A) OBJETIVOS, IDENTIFICAR Y EN CASO NECESARIO DEFINIR LOS OBJETIVOS DEL ÁREA DE TRABAJO Y DEL O LOS PROCEDIMIENTOS QUE SE ESTUDIAN, PROCURANDO QUE AMBOS SEAN CONGRUENTES Y CONSISTENTES, ES DECIR QUE EL PROCEDIMIENTO TENGA COMO PROPÓSITO APOYAR LA CONSECUSIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL ÁREA.

13/ (13) CAPÍTULO V.

- B) ESTRUCTURA ORGÁNICA. CONVIENE REVISAR CUIDADOSAMENTE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA PARA DETERMINAR SI ÉSTA RESPONDE ADECUADAMENTE A LAS NECESIDADES DE TRABAJO, Y EN CASO NECESARIO PROPONER LOS CAMBIOS PERTINENTES.
- C) NORMAS Y POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS. SON LINEAMIENTOS GENERALES QUE REGULAN LA ACTIVIDAD DE TODA LA INSTITUCIÓN O DE UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA EN PARTICULAR Y QUE DEBEN SER OBSERVADOS POR EL PERSONAL. ES IMPORTANTE DETERMINAR SI LAS NORMAS O POLÍTICAS SE HAN EMITIDO Y PASMADO EN DOCUMENTOS, Y SI ÉSTOS SON CONOCIDOS POR LOS FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS PARA QUE, COMO RESULTADO DEL ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS, SE PUEDA SABER LA EXISTENCIA DE LAS NORMAS Y POLÍTICAS Y, POSTERIORMENTE, COMPARAR SI ÉSTAS RESPONDEN A LAS NECESIDADES REALES DE LA INSTITUCIÓN, DE NO SER ASÍ, SE PROCEDERÁ A PLANTEAR LAS REFORMAS PERTINENTES O BIEN EN CASO DE LOCALIZAR DEFICIENCIA O AUSENCIA DE NORMAS Y POLÍTICAS, PROCEDER A PROPONERLAS.
- D) FUNCIONES Y OPERACIONES. SE REQUIERE DEFINIR LAS FUNCIONES DE CADA UNA DE LAS ÁREAS O UNIDADES QUE ESTÁN RELACIONADAS CON EL PROCEDIMIENTO, DETERMINÁNDOSE LOS PUESTOS QUE REALIZAN CADA UNA DE LAS OPERACIONES INVOLUCRADAS EN EL MISMO.
- E) INSTRUMENTOS JURÍDICO-ADMINISTRATIVOS. CONVIENE CONOCER LOS INSTRUMENTOS JURÍDICO-ADMINISTRATIVOS VIGENTES, TALES COMO MANUALES DE ORGANIZACIÓN, CIRCULARES INTERNAS, REGISTROS, DECRETOS, ACUERDOS, ENTRE OTROS, PARA DEFINIR QUÉ FUNDAMENTACIÓN EXISTE PARA LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO.
- F) EQUIPO Y AMBIENTE LABORAL. ES RECOMENDABLE TAMBIÉN TOMAR EN CUENTA, CUANDO ES EL CASO, EL EQUIPO DE TRABAJO QUE SE UTILIZA PARA CUMPLIR CON LAS ACTIVIDADES. ESTA INFORMACIÓN SE DEBERÁ REFERIR A LA SITUACIÓN EN QUE SE ENCUENTRA EL EQUIPO; SI ÉSTE ES SUFICIENTE Y APROPIADO Y SI LA DISTRIBUCIÓN DEL MISMO EN EL ÁREA DE TRABAJO ES LA ADECUADA.

EL AMBIENTE LABORAL DEBE SER OBSERVADO PARA DETERMINAR CÓMO SE DISTRIBUYE EL ESPACIO CON QUÉ MOBILIARIO SE CUENTA, CÓMO FLUYEN LOS PROCEDIMIENTOS, QUÉ CONDICIONES DE VENTILACIÓN, RUIDO E ILUMINACIÓN PREVALECE Y, EN GENERAL, DETECTAR TODOS AQUELLOS ASPECTOS QUE APOYEN U OBSTACULICEN LAS LABORES DEL PERSONAL.

- g) RELACIONES DE TRABAJO, RESULTA DE SUMA IMPORTANCIA EL CONOCER LAS RELACIONES HUMANAS QUE SE ESTABLECEN DENTRO DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA O DE LA INSTITUCIÓN PARA DETERMINAR EL AMBIENTE DE TRABAJO QUE PREVALECE. ESTE CONOCIMIENTO SERÁ DE UTILIDAD PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN Y PERMITIRÁ ATENUAR LAS RESISTENCIAS AL CAMBIO Y CONSEGUIR LA COLABORACIÓN ACTIVA DEL PERSONAL. ENTRE OTROS ASPECTOS, ES CONVENIENTE DETECTAR LAS RELACIONES INTRA E INTERDEPARTAMENTALES, LIDERAZGOS Y FLUJO DE LA COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL.

2.4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN CONSTITUYE UNA DE LAS PARTES MÁS IMPORTANTES DEL ESTUDIO, YA QUE PARA PODER DISEÑAR O REFORMAR EL SISTEMA ADECUADAMENTE SE REQUIERE REALIZAR UN EXAMEN DETALLADO DE LA INFORMACIÓN QUE SE RECOPILO A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL, LAS ENCUESTAS Y OBSERVACIONES DIRECTAS EN LAS OFICINAS DE TRABAJO. EL ANÁLISIS CONSISTE FUNDAMENTALMENTE EN ESTUDIAR CADA UNO DE LOS ELEMENTOS DE INFORMACIÓN O GRUPOS DE DATOS QUE SE INTEGRARON CON EL PROPÓSITO DE OBTENER UN DIAGNÓSTICO QUE REFLEJE LA REALIDAD OPERATIVA.

PARA ANALIZAR LA INFORMACIÓN RECABADA ES CONVENIENTE RESPONDER A SEIS CUESTIONAMIENTOS FUNDAMENTALES; QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO, DÓNDE Y POR QUÉ SE REALIZA EL TRABAJO.

? QUÉ TRABAJO SE HACE?. SE CUESTIONA SOBRE LA NATURALEZA O TIPO DE LABORES QUE SE REALICEN EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y LOS RESULTADOS QUE DE ÉSTAS SE OBTIENEN. EN EL CASO DE UN PROCEDIMIENTO, SE TRATA DE

SABER QUÉ OPERACIONES SE EFECTÚAN PARA LOGRAR EL COMETIDO O PROPÓSITO DEL MISMO.

? QUIÉN LO HACE ?. SE REFIERE A LAS UNIDADES QUE INTERVIENEN EN EL -- PROCEDIMIENTO Y EL FACTOR HUMANO, YA SEA COMO INDIVIDUOS O COMO GRU-- POS, Y A SUS APTITUDES PARA LA REALIZACIÓN DE UN TRABAJO ESPECÍFICO; TAMBIÉN SE CUESTIONAN LAS ACTITUDES DEL PERSONAL HACIA EL TRABAJO Y LAS RELACIONES LABORALES ENTRE LAS PERSONAS Y GRUPOS.

? CÓMO SE HACE ?. SE REFIERE A LOS MÉTODOS Y TÉCNICAS APLICADOS PARA REALIZAR EL TRABAJO Y LA FORMA EN QUE HAN SIDO ADOPTADOS Y ADAPTADOS EN LA INSTITUCIÓN. ASÍ TAMBIÉN INTERROGANTE ACERCA DE LOS EQUIPOS E - INSTRUMENTOS QUE SE UTILIZAN EN EL DESARROLLO DE LAS LABORES.

? CUÁNDO SE HACE ?. SE REFIERE A LA INFORMACIÓN SOBRE LA ESTACIONALI- DAD Y SECUENCIA DEL TRABAJO, ASÍ COMO A LOS HORARIOS Y TIEMPOS REQUE- RIDOS PARA OBTENER RESULTADOS O TERMINAR UNA OPERACIÓN.

? DÓNDE SE HACE ?. SE REFIERE A LA UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y DOMICILIO - DE LAS OFICINAS, FUNCIONARIOS DE LOS LOCALES Y DISTRIBUCIÓN INTERNA - DEL ESPACIO CON RELACIÓN A LAS OPERACIONES Y TAREAS DEL PERSONAL.

? POR QUÉ SE HACE ?. BUSCA LA JUSTIFICACIÓN DE LA EXISTENCIA DE ESE - TRABAJO O DE SU PROCESAMIENTO. CON ESTA PREGUNTA TAMBIÉN SE PRETENDE CONOCER LOS OBJETIVOS DE LAS ACCIONES QUE INTEGRAN EL TRABAJO O PROCE- DIMIENTO. PARA ASÍ PODER SABER SI ALGUNO O ALGUNOS DE ÉSTOS NO TIENE - OBJETIVO QUE SE SIGAN DESARROLLANDO.

LOS ANTERIORES CUESTIONAMIENTOS RELATIVOS AL TRABAJO SERÁN ESQUEMATIZA- DOS EN HOJAS DE TRABAJO, ANTES DE PROCEDER A HACER LA REPRESENTACIÓN - GRÁFICA DE LOS PROCEDIMIENTOS. (APÉNDICE FIG. 4.2).

2.4.1 PRESENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

CUANDO HA SIDO RECADADA, INTEGRADA Y ANALIZADA LA INFORMACIÓN, PROCEDE

RÁ A GRAFICAR LOS PROCEDIMIENTOS, SIGUIENDO LAS OPERACIONES SECUENCIALMENTE HASTA EL TÉRMINO DEL PROCEDIMIENTO POR EL QUE SE OBTIENE EL SERVICIO O TRÁMITE CORRESPONDIENTE. LA REPRESENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS SUJETOS A ESTUDIO PUEDE SER MÁS O MENOS COMPLEJA, SEGÚN SEA LA TÉCNICA DE DIAGRAMACIÓN Y EL OBJETIVO O ÁMBITO DE APLICACIÓN DE LOS MISMOS.

2.4.1.1 TÉCNICAS DE REPRESENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

14/

ALGUNAS TÉCNICAS PARA LA REPRESENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS LLEGAN A UN NIVEL DE ANÁLISIS TAN DETALLADO QUE IMPOSIBILITAN SU APLICACIÓN EN FORMA INMEDIATA, ÁGIL Y CLARA, DADA LA DIVERSIFICACIÓN DE LA SIMBOLOGÍA QUE SE EMPLEA. ELLO ORIGINA, EN CONSECUENCIA, UN MAYOR CONSUMO DE TIEMPO EN SU ELABORACIÓN E INTERPRETACIÓN.

SI BIEN ES CIERTO QUE UN PROCEDIMIENTO DETALLADO PERMITE LLEVAR-A CABO UN ANÁLISIS PROFUNDO DE LA SITUACIÓN QUE PREVALECE EN UN CASO CONCRETO, TAMBIÉN LO QUE LA COMPLEJIDAD MISMA DEL PROCEDIMIENTO TRAE CON SIGO POSIBILIDADES DE ERROR EN SU ELABORACIÓN E INTERPRETACIÓN. TAL PUEDE SER EL CASO DEL DISEÑO DE UNA RED, CON AMPLIOS NUDOS Y RELACIONES.

2.5 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO A LAS AUTORIDADES COMPETENTES

UNA VEZ DETERMINADO EL DISEÑO DEL PROYECTO, SE DEBERÁ DE PRESENTAR ANTE LAS AUTORIDADES COMPETENTES A EFECTO DE QUE ÉSTE SEA AUTORIZADO.

PRESENTACIÓN A LAS AUTORIDADES DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE INTERVENDRÁN DIRECTAMENTE EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO. COMO YA SE HA MENCIONADO, ES RECOMENDABLE QUE LA MISMA UNIDAD DE CONTROL ANTERIOR EN UNA PRIMERA INSTANCIA, EL PROYECTO SE DEBERÁ PRESENTAR A LOS TITULARES DE DICHAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS PARA SU CONOCIMIENTO Y REVISIÓN.

14/ (14) y (15)

LA PRESENTACIÓN ANTE LAS AUTORIDADES DE LOS ALTOS NIVELES DIRECTIVOS, SE DEBERÁ REALIZAR POSTERIORMENTE A TODOS LOS AJUSTES Y SUGERENCIAS HECHOS POR LOS USUARIOS MISMOS, DE TAL MANERA QUE SE CUENTE EFECTIVAMENTE, CON UN TRABAJO INTEGRADO QUE SATISFAGA A TODOS LOS POSIBLES -- USUARIOS -DENTRO DE LOS NIVELES RAZONABLES- RESTANDO TAN SOLO LA IMPLEMENTACIÓN DEL MISMO O BIEN CORRER LOS ÚLTIMOS AJUSTES QUE SE HAGAN AL MISMO.

2.3.7.1	ALCANCES	87
2.3.7.2	DESCRIPCIÓN	87
2.3.7.3	NORMAS	88
2.3.7.4	PROGRAMAS DE VISITAS	88
2.4	EMISIÓN DE RESULTADOS	89
2.4.1	CARACTERÍSTICAS	89
2.4.2	PROCESAMIENTO	90
2.4.3	EXPRESIÓN DE RESULTADOS	90
2.4.4	TABLERO DE CONTROL	91
2.4.5	CARPETA TÉCNICA	92
3)	CAMBIO ORGANIZACIONAL	93
4)	RETROALIMENTACIÓN	95

IV REPRESENTACION DE UN CASO PRACTICO

1. INTRODUCCION AL S.I.C.O.G.

EXISTE UN IMPULSO NATURAL EN TODO INDIVIDUO, POR CONOCERSE A SÍ MISMO, AL MEDIO AMBIENTE EN QUE SE DESARROLLA Y A LAS ORGANIZACIONES O INSTITUCIONES A LAS QUE PERTENECE O DE LA QUE FORMA PARTE. ES EN ESTAS ÚLTIMAS DONDE LAS PERSONAS PASAN UNA TERCERA PARTE COMO MÍNIMO DE SU -- DIARIA EXISTENCIA.

EN ESTOS CENTROS DE TRABAJO EL HOMBRE ACTÚA DE ACUERDO A LA JERARQUÍA QUE LE ES CONCEDIDA, DESARROLLANDO SUS RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES. POR LO QUE EN ESTE DIARIO DESEMPEÑO DE FUNCIONES, ES NATURAL QUE EL INDIVIDUO PUGNE POR REALIZAR MÁS EFICIENTEMENTE SU LABOR, ALLEGÁNDOSE PARA ELLO DE LAS TÉCNICAS O INSTRUMENTOS QUE LE PERMITEN DESEMPEÑAR MEJOR SUS TAREAS CON EL MENOR ESFUERZO.

ESTE ESQUEMA ES IGUALMENTE VÁLIDO TANTO EN EL SECTOR PÚBLICO COMO EN EL PRIVADO. EN AMBOS SE ACUDE A CIENCIAS COMO LAS MATEMÁTICAS, SOCIOLOGÍA, INGENIERÍA, ETC., PARA SIMPLIFICAR LOS PROCEDIMIENTOS. DENTRO DE TODO ESTE UNIVERSO DE HERRAMIENTAS CON CUALIDADES Y DEFICIENCIAS, SURGEN TÉCNICAS COMO LAS BASES DE DATOS (BD), EL CONTROL DE GESTIÓN - (CG) Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN (SI); MISMOS QUE SERÁN LOS ELEMENTOS A CONJUGAR EN LA PRESENTE EXPOSICIÓN.

LA HIPÓTESIS QUE NOS PLANTEAMOS ES: "FALTA UN SISTEMA DE INFORMACIÓN INTEGRADO QUE COADYUVE A LA TOMA DE DECISIONES EN LOS ALTOS NIVELES - JERÁRQUICOS". PARA LA INCIPIENTE DEMOSTRACIÓN PARTAMOS DE LAS SIGUIENTES PREMISAS:

- . EN LOS ALTOS NIVELES JERÁRQUICOS SE CONCENTRAN FUERTES RESPONSABILIDADES.
- . EN LOS NIVELES EJECUTIVOS NO SE DISPONE DE TIEMPO ABUNDANTE.
- . ES NECESARIO DISPONER DE INFORMACIÓN OPORTUNA, ÁGIL Y VELOZ PARA LA CORRECTA TOMA DE DECISIONES.

- . SE REQUIERE DE INFORMACIÓN CONCENTRADA Y NO DE AMPLIOS VOLÚMENES DE PAPEL.

PARA EL CUMPLIMIENTO O LA OBTENCIÓN DEL LOGRO DE LAS ANTERIORES ASEVERACIONES, ESTOS EJECUTIVOS SE RODENA GENERALMENTE DE PERSONAL EFICIENTE QUE TIENE A SU CARGO LA SUPERVISIÓN MÁS DETALLADA DE LAS --- ÁREAS DE TRABAJO Y QUE SOLO LE ENTREGARÁ RESULTADOS -TENDIENTES A SER ÓPTIMOS- O BIEN LE COMUNICARÁ LOS GRANDES PROBLEMAS O TROPIEZOS EXISTENTES.

A CARGO DE ESTE PERSONAL QUEDA TAMBIÉN, LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS -- QUE SON FRECUENTES Y CUYO CARÁCTER ES DE NIVEL OPERATIVO Y CONTINUO; POR LO QUE SU SOLUCIÓN SE ESTABLECE COMO RUTINARIA, CON POCAS VARIANTES DE RESPUESTAS.

SIN EMBARGO, LAS DECISIONES QUE CAUSAN IMPACTO EN EL DESARROLLO DEL - ORGANISMO QUEDAN AÚN A CARGO DE LA ALTA DIRECCIÓN. PARA EL AUXILIO DE ESTE NIVEL PRECISAMENTE, ES AL QUE ESTÁ DIRIGIDA LA PRIMERA ETAPA DEL S.I.C.O.G. ESTE SISTEMA -AL IGUAL QUE MUCHOS CONCEPTOS- ES TEÓRICAMENTE MUY ACEPTABLE, SIN EMBARGO ES NECESARIO RECORDAR QUE PUEDAN EXISTIR ALGUNAS DIFICULTADES EN SU CONCEPTUALIZACIÓN.

2. DISEÑO DEL SISTEMA

PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA, ES NECESARIO QUE EMPECEMOS A PLANEAR QUÉ ES LO QUE QUEREMOS CREAR, HACIA QUIÉN DEBE DIRIGIRSE Y QUÉ PRETENDE. POR ELLO COMENZAMOS A DEFINIR LOS SIGUIENTES CONCEPTOS BAJO LOS QUE SE REGISTRÁ:

2.1 PLANEACIÓN

2.1.1 OBJETIVOS

LOS OBJETIVOS PREVISTOS SON:

- . CAPTAR Y PROPORCIONAR INFORMACIÓN OPORTUNA, RELEVANTE Y CONFIABLE.

- . IDENTIFICAR LOS AVANCES Y, EN SU CASO, LAS DESVIACIONES QUE OCURRAN DURANTE LA EJECUCIÓN, RESPECTO A LAS METAS PROGRAMADAS Y -- LOS MONTOS ASIGNADOS.
- . CONTAR CON ELEMENTOS DE JUICIO PARA REPROGRAMAR O SUSPENDER LOS PROGRAMAS Y/O PROYECTOS CUYAS METAS PREVISTAS NO PUEDAN SER SUSCEPTIBLES DE REALIZACIÓN.
- . PROPORCIONAR ELEMENTOS PARA ANALIZAR INTRA E INTERSECTORIALMENTE EL IMPACTO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LA EJECUCIÓN.
- . PROMOVER EN FORMA PERMANENTE LA COMUNICACIÓN, EN TODOS LOS NIVELES DE LA ADMINISTRACIÓN.
- . SERVIR DE APOYO A LOS COORDINADORES SECTORIALES Y ENTIDADES COORDINADAS.

2.1.2 DEFINICIÓN

SE DEFINE EL S.I.C.O.G. COMO "UN INSTRUMENTO QUE CAPTA, PROCESA Y SUMINISTRA INFORMACIÓN A LAS DIVERSAS INSTANCIAS DE DECISIÓN SOBRE LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS AUTORIZADOS, DE TAL FORMA QUE PERMITA IDENTIFICAR DESVIACIONES ENTRE LO PROGRAMADO Y LO REALIZADO, PROPORCIONANDO ELEMENTOS DE JUICIO PARA LA TOMA DE MEDIDAS CORRECTIVAS PERTINENTES Y OPORTUNAS.

2.1.3 CARACTERÍSTICAS

LAS CARACTERÍSTICAS PRETENDIDAS POR EL S.I.C.O.G. SERÁN:

- . SENCILLEZ EN LA APLICACIÓN Y OPERACIÓN.
EL SISTEMA ESTÁ DISEÑADO DE TAL MANERA, QUE ES SENCILLO EN SU -- APLICACIÓN Y MANEJO DE TODAS LAS ÁREAS PARTICIPANTES, CONVIRTIÉNDOSE ASÍ EN UN APOYO FUNDAMENTAL PARA ANÁLISIS ADMINISTRATIVOS INTERNOS Y AUTOEVALUACIÓN DE OPERACIONES EN CADA ÁREA.
- . OPORTUNIDAD EN LA APLICACIÓN DE MEDIDAS CORRECTIVAS.
LA CAPTACIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN MOSTRANDO EL AVANCE FÍSICO-FINANCIERO PERMITE DETECTAR LAS DESVIACIONES MÁS IMPORTANTES DE ÉSTE Y APLICAR DE MANERA OPORTUNA MEDIDAS CORRECTIVAS, -

TANTO EN PROGRAMAS COMO EN PROYECTOS EN SUS DIVERSAS FASES DE EJECUCIÓN.

. FLEXIBLE.

EL SISTEMA ADMITE EL ESTABLECIMIENTO DE NUEVOS PROCEDIMIENTOS SIN AFECTAR LOS RESULTADOS FINALES.

. CAPACIDAD DE RETROALIMENTACIÓN Y ACTUALIZACIÓN.

RETROALIMENTA INFORMACIÓN A LAS FASES DE LA PROGRAMACIÓN Y EJECUCIÓN; CONTROL Y EVALUACIÓN, PERMITIENDO MANEJAR INFORMACIÓN ACTUALIZADA.

. INTEGRA A LAS ÁREAS PARTICIPANTES EN LA TOMA DE DECISIONES, AL ESTABLECER UNA PERMANENTE INTERCOMUNICACIÓN, EN TANTO QUE EL SISTEMA ESTÁ ABIERTO A RECIBIR Y PROPORCIONAR INFORMACIÓN.

. SU USO Y APLICACIÓN ES DE CARÁCTER GENERAL PARA TODA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, EN LOS TÉRMINOS EN QUE SE PLANTEA EL SISTEMA.

2.1.4 ALCANCES 1/

LOS ALCANCES DEL S.I.C.O.G. SE DAN EN RELACIÓN DIRECTA AL CONTROL DEL FLUJO DE INFORMACIÓN, EFECTUADO A DIFERENTES NIVELES.

POR LO QUE TOCA A LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL, EL SEGUIMIENTO SERÁ REALIZADO EN FORMA GLOBAL, PARTIENDO DE LAS CATEGORÍAS DE PROGRAMA Y SUBPROGRAMA. EN EL CASO DE PROYECTOS PRIORITARIOS, EL SISTEMA DE SEGUIMIENTO PERMITE MEDIR Y ANALIZAR SU AVANCE FÍSICO-FINANCIERO.

EL SISTEMA S.I.C.O.G. PRETENDE, FUNDAMENTALMENTE SENTAR LAS BASES CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS, A TRAVÉS DE LAS CUALES PUEDA INICIARSE UN ANÁLISIS MÁS RACIONAL Y OBJETIVO DE LA INFORMACIÓN CUYOS RESULTADOS DEBERÁN RETROALIMENTAR A LAS FASES DEL PROCESO Y A LOS NIVELES RESPONSABLES DE LA TOMA DE DECISIONES.

1/ CABE RECORDAR QUE COMO FUE EXPLICADO EN EL CAPÍTULO ANTERIOR -- (PUNTO 2.1.3) EL ALCANCE DE ESTE SISTEMA ES LA ORGANIZACIÓN EN SU CONJUNTO PERO, PARA EFECTOS DE ESTA INVESTIGACIÓN SOLO SE DESARROLLÓ EL PRIMER NIVEL.

2.2 METODOLOGÍA

EL MÉTODO QUE SE PLANTEA PARA EL SEGUIMIENTO GLOBAL EN LOS ÁMBITOS DE REFERENCIA, CONSISTEN EN:

- . CAPTAR INFORMACIÓN SOBRE EL COMPORTAMIENTO, PARA LO CUAL EN NIVEL ADMINISTRATIVO QUE APLIQUE EL SEGUIMIENTO DEBERÁ RECURRIR A SUS PROPIAS FUENTES DE INFORMACIÓN.
- . CLASIFICAR Y AGRUPAR LA INFORMACIÓN, SEGÚN LOS NIVELES DE ANÁLISIS OBJETO DEL SEGUIMIENTO.
- . APLICAR LOS INDICADORES PROPUESTOS. PARA EFECTO DE IDENTIFICACIÓN ESTÁN DIVIDIDOS EN DOS GRUPOS:

PARA SEGUIMIENTO FÍSICO:

- INDICADOR DE EFICACIA EN LA PROGRAMACIÓN FÍSICA.
- INDICADOR DE AVANCE FÍSICO (REALIZACIONES)

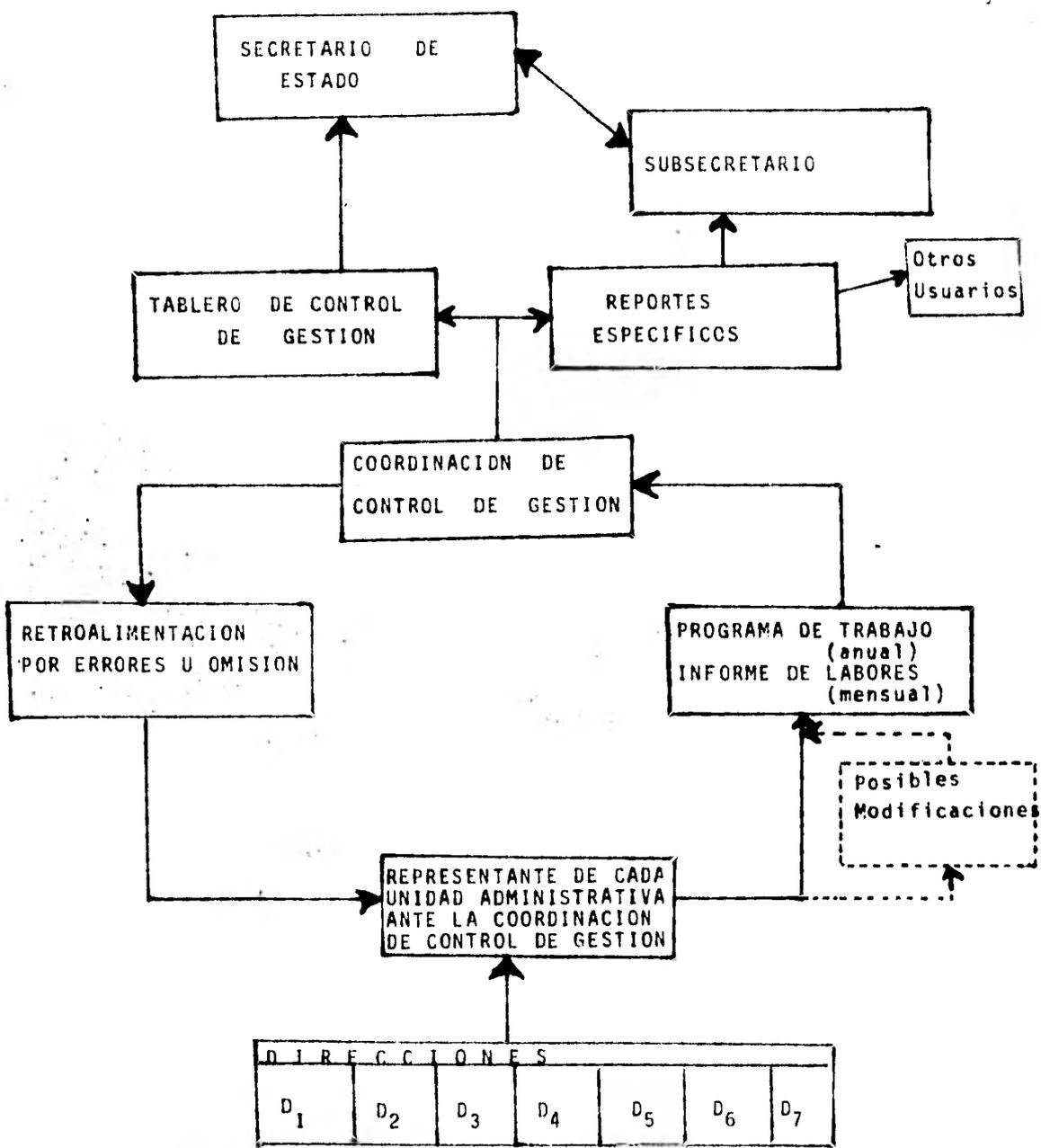
PARA SEGUIMIENTO FINANCIERO:

- INDICADOR DE EFICACIA EN LA PROGRAMACIÓN FINANCIERA.
- INDICADOR DE AVANCE FINANCIERO (PRESUPUESTO EJERCIDO).

LA APLICACIÓN DE INDICADORES DEBE DE ESTAR DESPROVISTA DEL MERO INTERÉS DE OBTENER UN NÚMERO FRÍO QUE NADA SIGNIFIQUE. POR EL CONTRARIO, DEBE BUSCARSE DESPUÉS EL ANÁLISIS Y LA APLICACIÓN DE INDICADORES, QUE EL RESULTADO SEA FACTIBLE DE SER COMPARADO Y RELACIONADO A OTROS ÍNDICES O INDICADORES Y ADQUIERA UN SIGNIFICADO REAL DE UNA SITUACIÓN COTIDIANA. ADEMÁS DE SER CAPAZ DE SER EMPLEADO, COMO INSUMO PARA TRABAJOS COMO GRÁFICAS, MODELOS MATEMÁTICOS, ETC. CONCRETAMENTE NOS REFERIMOS A EVITAR CIFRAS O NÚMEROS IRREALES.

IDENTIFICADAS LAS DESVIACIONES EN LOS REPORTES DE SALIDA, SE PROCEDERÁ

2.1.5. ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO DE SICOG



A SU JERARQUIZACIÓN CONSIDERANDO LAS MÁS SIGNIFICATIVAS DE ELLAS, OBSERVANDO PARA ELLO LA APLICACIÓN DEL GASTO Y LA REALIZACIÓN DE METAS.

ANALIZAR CADA UNA DE LAS DESVIACIONES DETECTADAS Y DETERMINAR LAS CAUSAS QUE LO ORIGINARON SERÁ EL COMPLEMENTO ANALÍTICO A LOS CÁLCULOS MATEMÁTICOS.

SE PROCEDERÁ A ALABORAR UN DOCUMENTO POR CADA NIVEL DE ANÁLISIS DE SEGUIMIENTO EFECTUADO, QUE CONTENGA EN FORMA JERÁRQUICA LAS CAUSALES DE DESVIACIÓN (VÉASE TABLA DE REFERENCIA DE LAS CAUSAS DE ORIGEN).

FINALMENTE, MEDIANTE LOS MECANISMOS PARTICIPATIVOS QUE DEBERÁN ESTABLECERSE EN CADA NIVEL ADMINISTRATIVO, SE PROCEDERÁ AL ANÁLISIS CONJUNTO DE LAS DESVIACIONES Y LAS CAUSAS QUE LAS ORIGINARON. COMO RESULTADO DE DICHS ANÁLISIS HABRÁN DE PLANTEARSE OPCIONES DE SOLUCIÓN QUE POSIBILITEN LA CORRECCIÓN DE LAS ANOMALÍAS DETECTADAS.

RESPECTO A LA DEFINICIÓN DE LOS NIVELES EN QUE PUEDE APLICARSE EL SEGUIMIENTO, SE HAN IDENTIFICADO LOS MÁS SIGNIFICATIVOS ATENDIENDO A LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y A LOS NIVELES DE ANÁLISIS CONTENIDOS EN LA CLAVE PRESUPUESTARIA. LOS NIVELES PROPUESTOS NO SON DETERMINANTES, EN CUANTO A LA PRÁCTICA Y OPERACIÓN REAL, POR LO QUE SE PUDIERA REQUERIR DE LA UTILIZACIÓN DE OTRO TIPO DE NIVELES.

A CONTINUACIÓN SE PRESENTAN LOS NIVELES DEFINIDOS:

ADMINISTRACION	
NIVEL DE ANALISIS	NIVEL DE AGREGACION
DIRECCION DE AREA	PROGRAMA (S)
DIRECCIÓN GENERAL	PROGRAMA (S)
SUBDIRECCIÓN	SUBPROGRAMA
JEFATURA DE DEPARTAMENTO	PROYECTO Y/O ACTIVIDAD

2.2.1 INDICADORES

LOS INDICADORES QUE SE APLICARÁN PARA EL SEGUIMIENTO GLOBAL, SE DIVIDEN EN DOS CLASES;

- . INDICADORES DE EFICACIA
- . INDICADORES DE AVANCE

UNOS Y OTROS SON RELACIONES O RAZONES MATEMÁTICAS QUE PERMITEN COMPARAR DATOS ESPECÍFICOS, QUE MULTIPLICADOS POR 100 MANEJARÁN UN DATO PORCENTUAL (RELATIVO) DEL GRADO DE EFICIENCIA O AVANCE DEL NIVEL DE ANÁLISIS SUJETO A SEGUIMIENTO.

2.2.1.1 INDICADORES DE EFICACIA EN LA PROGRAMACIÓN-PRESUPUESTACIÓN

EFICACIA EN LA

$$\text{PROGRAMACION FINANCIERA} = \frac{\text{PRESUPUESTO ORIGINAL}}{\text{PRESUPUESTO MODIFICADO ABSOLUTO}} \times 100$$

SE DEFINE AL PRESUPUESTO MODIFICADO ABSOLUTO COMO LA SUMA DEL PRESUPUESTO ORIGINAL MAS LAS AMPLIACIONES, MENOS LAS REDUCCIONES. ESTE CONCEPTO ES USADO ÚNICAMENTE PARA ESTE TIPO DE INDICADORES, MISMOS QUE PRETENDEN COMPARAR EL PRESUPUESTO ORIGINAL A NIVEL AGREGADO CONTRA EL PRESUPUESTO ABSOLUTO MODIFICADO. EL PORCENTAJE OBTENIDO MOSTRARA EL GRADO DE EFICIENCIA EN LA PROGRAMACION FINANCIERA.

EFICACIA EN LA

$$\text{PROGRAMACION FISICA} = \frac{\text{METAS PROGRAMADAS}}{\text{METAS MODIFICADAS ABSOLUTAS}} \times 100$$

SE DEFINE COMO METAS MODIFICADAS ABSOLUTAS A LA SUMA DE LAS METAS PROGRAMADAS ORIGINALMENTE, MAS LAS AMPLIACIONES, MENOS LAS REDUCCIONES. ESTE CONCEPTO ES USADO ÚNICAMENTE PARA ESTE TIPO DE INDICADORES, MISMOS QUE COMPARARÁN LAS METAS PROGRAMADAS A NIVEL AGREGADO, CONTRA

LAS METAS MODIFICADAS ABSOLUTAS DEL MISMO, OBSERVANDO EL GRADO DE EFICIENCIA DE LA PROGRAMACION FÍSICA RESPECTO A LA CUANTIFICACIÓN DE LAS METAS.

2.2.1.2 INDICADORES DE AVANCE FINANCIERO Y FÍSICO

$$\begin{array}{l} \text{INDICADOR} \\ \text{DE AVANCE} \\ \text{FINANCIERO} \end{array} = \frac{\text{PRESUPUESTO EJERCIDO}}{\text{PRESUPUESTO MODIFICADO}} \times 100$$

EL PORCENTAJE OBTENIDO DEMUESTRA EL GRADO DE AVANCE QUE GUARDA LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO EN LOS NIVELES SUJETOS A SEGUIMIENTO.

$$\begin{array}{l} \text{INDICADOR} \\ \text{DE AVANCE} \\ \text{FÍSICO} \end{array} = \frac{\text{METAS REALIZADAS}}{\text{METAS MODIFICADAS}} \times 100$$

EL PORCENTAJE RESULTANTE MUESTRA EL GRADO DE AVANCE FÍSICO QUE PRESENTAN LOS NIVELES SUJETOS A SEGUIMIENTO, RESPECTO A LA REALIZACIÓN DE SUS METAS.

PARA EFECTOS DE APLICACIÓN DE ESTOS INDICADORES A LOS NIVELES DE AGREGACIÓN, SERA NECESARIO EFECTUAR LA CONSOLIDACIÓN DE INFORMACIÓN POR CADA UNO DE LOS CONCEPTOS DEFINIDOS, ESTOS SON:

- PRESUPUESTO ORIGINAL
- PRESUPUESTO MODIFICADO
- PRESUPUESTO EJERCIDO
- METAS PROGRAMADAS
- METAS MODIFICADAS
- METAS REALIZADAS

2.2.2 CAUSAS DE DESVIACION

PARTE FUNDAMENTAL DEL SEGUIMIENTO LO CONSTITUYE LA IDENTIFICACIÓN - DE LAS CAUSAS DE DESVIACIÓN, POR SER ESTA ETAPA DONDE SE OBTIEN-EN FORMA OBJETIVA Y RACIONAL, LA PROBLEMATICA CONCURRENTES EN LAS DES--VIACIONES DETECTADAS.

PARA IDENTIFICAR LAS CAUSAS QUE ORIGINARON LAS DESVIACIONES, HABRA - DE RECURRIRSE, TANTO A LA EXPERIENCIA DE LOS INDIVIDUOS QUE PARTICI- PAN EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL PRESUPUESTO, COMO A LA INFORMA- CIÓN DE APOYO QUE LO SUSTENTA, ES POR ESTO QUE A MAYOR CONCURRENCIA DE LOS ELEMENTOS CITADOS, MAYOR SERA LA DETECCIÓN CUALITATIVA Y CUAN- TITATIVA DE DICHAS CAUSAS.

LA "TABLA DE CAUSAS DE DESVIACION " QUE SE INCLUYE, SE ESTRUCTURÓ CONSIDERANDO LOS ASPECTOS DE MAYOR CONCURRENCIA Y SIGNIFICACIÓN, OB- SERVADOS Y ANALIZADOS DURANTE LA ADMINISTRACION ANTERIOR (1970-1976) ASIMISMO SU ORDENAMIENTO, OBEDECE A DIVERSAS FASES DEL PROCESO ADMI- NISTRATIVO, INCLUYENDOSE ASPECTOS INSTITUCIONALES, LEGALES Y OTROS.- RELACIONADOS CON LA INFORMÁTICA.

LAS CAUSAS DE CADA UNA DE LAS DESVIACIONES DETECTADAS SE DEBERA CLA- SIFICAR Y AGRUPAR TOMANDO COMO BASE LA TABLA MENCIONADA, PARA LO CUAL DEBERA ELABORARSE UN DOCUMENTO ANEXO AL FORMATO DE SALIDA CORRESPON- DIENTE. A CONTINUACIÓN SE PRESENTA DICHA TABLA:

2.2.3 TABLA DE CAUSAS DE DESVIACIÓN

PARA LA CLASIFICACION Y AGRUPACION SISTEMÁTICA DE LAS CAUSAS DE DES- VIACION DETECTADAS, SE HA ESTABLECIDO LOS SIGUIENTES GRUPOS: 2/

2/ LA TABLA DE CAUSAS DE DESVIACION ES EL PATRON DE REFERENCIA USA DO EN S.P.P. DOCUMENTO INTERNO 1981, MEXICO.

- GRUPO 1 CAUSAS IMPREVISTAS.
SOBRE LAS CUALES NO SE TIENE CONTROL NI MEDIDAS PREVENTIVAS
- GRUPO 2 CAUSAS ALEATORIAS
SOBRE LAS CUALES HAY POCO CONTROL Y MEDIDAS CORRECTIVAS, PERO SI MEDIDAS PREVENTIVAS.
- GRUPO 3 CAUSAS RELACIONADAS CON LAS TÉCNICAS Y METODOS
BAJO CONTROL DE LAS UNIDADES RESPONSABLES
- GRUPO 4 CAUSAS RELACIONADAS CON LA PROGRAMACIÓN FÍSICA-FINANCIERA
CUYA RESPONSABILIDAD ESTA DIVIDIDA ENTRE LA UNIDAD RESPONSABLE Y LOS ORGANISMOS INVOLUCRADOS EN EL PROCESO DE PROGRAMACIÓN-PRESUPUESTACIÓN.
- GRUPO 5 CAUSAS RELACIONADAS CON LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
CON RESPONSABILIDAD DIVIDIDA ENTRE LA UNIDAD RESPONSABLE Y LA EJECUTORA
- GRUPO 6 CAUSAS RELACIONADAS CON LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
CON RESPONSABILIDAD COMPARTIDA ENTRE LOS DIVERSOS ORGANISMOS PROVEEDORES DE RECURSOS FINANCIEROS Y LA UNIDAD RESPONSABLE
- GRUPO 7 CAUSAS RELACIONADAS CON LA ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES Y EQUIPOS
CUYA RESPONSABILIDAD ES COMPARTIDA ENTRE LAS AREAS DE APOYO Y LA UNIDAD EJECUTORA
- GRUPO 8 CAUSAS INSTITUCIONALES Y LEGALES
RELACIONADAS CON EL ÁMBITO EXTERNO DEL PROYECTO, REPRESENTADA POR LAS ORGANIZACIONES QUE TIENEN INJERENCIA O ALGUN NIVEL DE CORRESPONSABILIDAD SOBRE LAS ACCIONES INHERENTES A LA EJECUCION DEL PROYECTO.
- GRUPO 9 CAUSAS DE COORDINACION
CON OTRAS UNIDADES CON LAS CUALES SE TENIA QUE HACER EL PROYECTO EN CONJUNTO, REPRESENTADAS POR LAS DUPLICIDADES DE TRABAJO Y ESTORBOS EN EL MISMO

GRUPO 10 CAUSAS DE COMUNICACION E INFORMACION

POR LAS CUALES LOS PROCESOS DE COMUNICACION DE LA INFORMACION Y COOPERACION SE VEN INTERRUMPIDOS O MERMADOS TOTAL O PARCIALMENTE Y POR LOS CUALES PUEDE FRACASAR UN PROYECTO.

3/

2.2.4 RADAR DE POSICIONES

HASTA EL MOMENTO SE HA HABLADO DE CUALES SERAN LOS INDICADORES DE EFICACIA Y AVANCE, TANTO FISICO COMO FINANCIERO, SUS CONSIGUIENTES DESVIACIONES Y CAUSAS, E INCLUSO SE ENUNCIAN CUALES PODRIAN SER LAS RAZONES GENERICAS LAS QUE SE PUDIERAN ADJUDICAR LOS DESVIOS, PERO AUN NO SE HA HABLADO DE CUAL PUDIERA SER EL TRATAMIENTO APLICADO A ESTAS CIFRAS. 4/

A FIN DE COMPLEMENTAR ESTOS DATOS CUANTITATIVOS OBTENIDOS HASTA EL MOMENTO, SE RECOMIENDA LES SEA APLICADO EL SIGUIENTE TRATAMIENTO POR MEDIO DE CUADRANTES (ESTA TECNICA ES IGUALMENTE UTILIZADA EN EL AREA DE MERCADOTECNIA PARA CONOCER LOS DATOS DE POSICIÓN DE IMAGEN DE UN PRODUCTO EN EL MERCADO DE CONSUMO).

ESTE METODO DE LOCALIZACIÓN POR CUADRANTES PERSIGUE LOCALIZAR LA POSICIÓN ACTUAL EN QUE SE ENCUENTRA CADA PROYECTO MES A MES, DENTRO DE CIERTOS RANGOS O AREAS QUE SON DEFINIDAS PREVIAMENTE (FIGURA SIGUIENTE). TRABAJANDO CON EL SISTEMA CARTESIANO DE COORDENADAS SE ASIGNARA AL EJE DE LAS "X" (ABSISAS) EL AVANCE FÍSICO, EXPRESADO EN FORMA CUANTITATIVA POR EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS (PORCENTAJE DE AVANCE FISICO). EN TANTO EN EL EJE DE LAS "Y" (ORDENADAS) SE LOCALIZARA EL GASTO PRESUPUESTAS (PORCENTAJE DE AVANCE FINANCIERO). PARA NUESTROS EFECTOS LOS RESULTADOS SOLO SE LOCALIZARAN EN EL 2° Y 3ER. CUADRANTE.

3/ CAUSAS SUGERIDAS POR LA AUTORA MISMA

4/ ()

UBICANDOSE EN EL DIAGRAMA ANEXO TENEMOS QUE :

A PARTIR DEL PUNTO DE ORIGEN (0,0), SE DESPLAZA UNA LINEA RECTA, SIGUIENDO UN ANGULO DE 45° QUE TERMINA EN LA INTERSECCION DE LOS PUNTOS DE 100% DE AVANCE FISICO Y FINANCIERO, ESTO ES CUANDO SE HA EJECUTADO EN SU TOTALIDAD LA ACTIVIDAD Y SE EJERCIO EL PRESUPUESTO DESTINADO A TAL FIN.

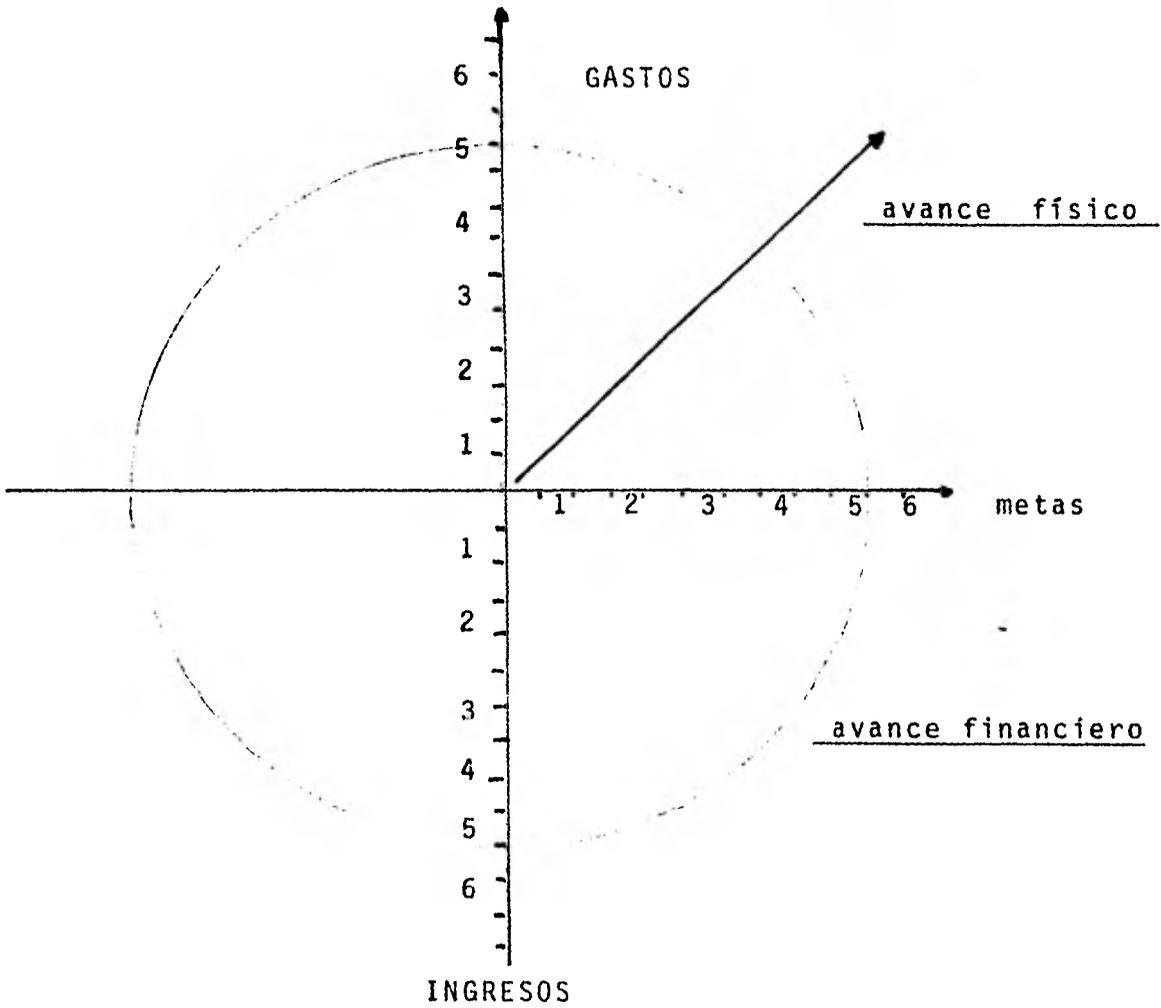
POR OTRO LADO EL CÍRCULO CONCÉNTRICO DIBUJADO EN EL MISMO ESQUEMA, REPRESENTA TEÓRICAMENTE, LA MITAD DE LA ACTIVIDAD, ES DECIR CUANDO EL PROYECTO SE ENCUENTRA EQUILIBRADO BAJO UN DESARROLLO NORMAL, EL CRECIMIENTO DE AMBAS VARIABLES ES DIRECTAMENTE PROPORCIONAL.

PARA MAYOR COMPRENSIÓN SE PRESENTAN LOS SIGUIENTES COMPORTAMIENTOS QUE PUDIERA ADOPTAR UN DETERMINADO PROYECTO :

SIMBOLOGIA : G GASTO
 M METAS

- . PROYECTO A EL PROYECTO SE ENCUENTRA EN SU FASE DE ARRANQUE, NADA HAY HECHO O GASTADO ($G=0$, $M=0$)
- . PROYECTO B EL PROYECTO ESTA EN CAMINO DE CUMPLIR CON SUS METAS, PERO AÚN NO HA AFECTADO SU PRESUPUESTO POR ALGUNA CAUSA (NO ESTA LIBERADO, NO NECESITA RECURSOS EN UN PRINCIPIO, SE APROVECHAN RECURSOS EXISTENTES, ETC.)
- . PROYECTO C SE NECESITA UNA FUERTE INVERSIÓN INICIAL Y POSTERIORMENTE SERA HARA LA CONSOLIDACIÓN DE LAS METAS. (CONSTRUCCIÓN, COMPRA DE EQUIPO O MAQUINARIA).
- . PROYECTO D PROYECTO IDEAL, CONFORME SE VA OBTENIENDO LOGROS, SE EJERCE EL GASTO DE MANERA PROPORCIONAL. EXISTE UN EQUILIBRIO REAL. EN ESTE CASO DEBE DE EXISTIR AUN LA REVISION YA QUE ESTE PUEDE SER EL COMPORTAMIENTO PLANEADO. NOTESE QUE EN ESTE CASO SE HA REBASADO LA LÍNEA CIRCULAR, ESTO ES QUE EL DESARROLLO DEL PROYECTO HA REBASADO EL 50% DE SU AVANCE ($G=8$, $M=8$)

RADAR DE POSICIONES



.PROYECTO E ACTIVIDAD EN LA QUE NO ESTA IMPLICADA EROGACIÓN ALGUNA SINO POR EL CONTRARIO HAY INGRESOS POR VENTAS, TRANSFERENCIAS Y SE ESTA CUMPLIENDO CON LAS METAS.

2.3 FUNCIONAMIENTO Y OPERACIÓN

A CONTINUACIÓN SE PRESENTAN LOS ASPECTOS DEL FUNCIONAMIENTO Y OPERACIÓN DEL S.I.C.O.G. :

2.3.1 FUNCIONAMIENTO

EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA SE DESCRIBE POR MEDIO DE LOS DIAGRAMAS SIGUIENTES: (VEASE TAMBIEN PUNTO 2.4.3)

- . SEGUIMIENTO GLOBAL DE LAS METAS QUE SE APLICAN A LA ADMINISTRACIÓN DE ORGANISMOS EN GENERAL
- . SEGUIMIENTO DE PROYECTOS PRIORITARIOS. ESTOS DIAGRAMAS TOMAN COMO BASE LOS MECANISMOS DE REGISTRO Y CONTROL DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS, QUE ACTUALMENTE ES VIGENTE EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, Y LOS QUE SON REQUERIDOS ESPECÍFICAMENTE POR EL S.I.C.O.G.

2.3.2 OPERACIÓN DEL SISTEMA

A CONTINUACIÓN SE ESTABLECEN LOS LINEAMIENTOS GENERALES PARA NUESTRO SISTEMA:

- . COMPLEMENTA A TODOS LOS SISTEMAS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO OPERANTES.
- . PARA EL SUMINISTRO DE INFORMACIÓN RIGEN LAS NORMAS Y LINEAMIENTOS ESTABLECIDOS EN EL ORGANISMO. EN EL ENTENDIMIENTO DE QUE LOS RESULTADOS OPTIMOS DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO SE BASAN EN EL QUE SEAN ALIMENTADOS CON INFORMACION VERAZ Y OPORTUNA.

- . LA INFORMACION PROPORCIONADA TENDRA QUE SER PRECISA Y SUJETA A VERIFICACION. POR LO QUE LAS UNIDADES RESPONSABLES DEBERAN CONTAR CON TODA LA DOCUMENTACION BASE DE LA INFORMACION QUE SE ENVIE. EN LO QUE SE REFIERE A LO PROGRAMADO, DEBERA SER CONGRUENTE CON LAS AUTORIZACIONES PRESUPUESTALES PARA LAS ENTIDADES. EN LO QUE SE REFIERE A LO REALIZADO, DEBERA REGIR UN CRITERIO ESTRICTO DE LO QUE HAYA SIDO LOGRADO EN EL PERIODO REPORTADO.
- . EL SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES Y PROYECTOS SE HARA DE ACUERDO A LA INFORMACION PRESENTADA PREVIAMENTE EN EL PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO DE CADA UNIDAD ADMINISTRATIVA. SE HARAN VISITAS PERIODICAS DE CARÁCTER TÉCNICO A LAS OBRAS EN EJECUCIÓN DE UN PROYECTO, CUYA VIABILIDAD ESTARA SUJETA A LAS NECESIDADES DE VERIFICACIÓN QUE SEAN DETECTADAS POR LAS DIVERSAS INSTANCIAS DE DECISIÓN PRINCIPALMENTE EN LOS CASOS EN QUE EL SISTEMA DETECTE DESVIACIONES SIGNIFICATIVAS.
- . PARA LOGRAR UN FLUJO EFECTIVO DE INFORMACIÓN, CADA ÁREA PARTICIPANTE DESIGNARA UN REPRESENTANTE QUE SERVIRA DE ENLACE ENTRE SU UNIDAD Y EL S.I.C.O.G.
- . EL SEGUIMIENTO GLOBAL DEL GASTO SE APLICARA MENSUALMENTE PARA EL AVANCE FÍSICO Y DE PROYECTOS PRIORITARIOS.
- . LA INFORMACIÓN SOLICITADA EN LOS FORMATOS TENDRA QUE SER ENTREGADA OPORTUNAMENTE, A MAS TARDAR 5 DIAS DESPUES DEL CIERRE DEL MES O DEL BIMESTRE, SEGUN SEA PARA AVANCES FINANCIEROS O FÍSICOS. EN EL CASO DE SEGUIMIENTO DE PROYECTOS PRIORITARIOS, EL ÚLTIMO DÍA DE LA SEMANA.
- . EL SEGUIMIENTO SE HARA EN FORMA AGREGADA RESPECTO AL TIEMPO, POR LO QUE EL AVANCE FINANCIERO MENSUAL DEBERA COINCIDIR CON EL AVANCE FÍSICO DEL BIMESTRE EN EL SEGUIMIENTO GLOBAL.
- . LAS CLAVES DE IDENTIFICACIÓN DE LOS PROGRAMAS, SUBPROGRAMAS Y PROYECTOS PRIORITARIOS, DEBERAN SER LAS MISMAS QUE LAS EXPRESADAS EN EL PROGRAMA DE TRABAJO ANUAL, ENTREGADO PREVIAMENTE.

- . SERA RESPONSABILIDAD DE CADA UNA DE LAS UNIDADES IDENTIFICAR - SUS PROGRAMAS, SUBPROGRAMAS Y PROYECTOS PRIORITARIOS, TOMANDO COMO BASE LOS PLANES Y PROGRAMAS DEL ORGANISMO EN CUESTION.

2.3.3 AMBITO DE ACCIÓN

EN EL AMBITO DE ACCIÓN SE HARA REFERENCIA A LOS NIVELES DE SUBSECRETARIA, DIRECCION GENERAL, UNIDADES STAFF Y ENTIDADES ADSCRITAS AL - SECTOR PARAESTATAL. (PARA ESTE MODELO QUEREMOS RECORDAR QUE SE ESTA HACIENDO REFERENCIA AL SECTOR PÚBLICO CENTRAL).

2.3.4 FUNCIONES DE LA COORDINACIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN

LÁ COORDINACION DE CONTROL DE GESTION, ESTA CONCEBIDA COMO UNA UNIDAD STAFF QUE REPORTA DIRECTAMENTE AL TITULAR DEL ORGANISMO. TIENE COMO FUNCIONES:

- . REQUISAR Y ANALIZAR LA INFORMACIÓN ENVIADA POR EL RESTO DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS SOBRE EL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS.
- . REALIZAR EL SEGUIMIENTO DE LOS PROYECTOS VERIFICANDO QUE ESTE SEA DE ACUERDO A LO INFORMADO PREVIAMENTE EN LOS PROGRAMAS DE TRABAJO ANUALES.
- . DETECTAR LAS POSIBLES VARIACIONES ENTRE LO PROGRAMADO Y LO REALIZADO, ASI COMO TAMBIEN INVESTIGAR LA CAUSA DE TALES SUCEOS. EN CASO DE MODIFICACION DE METAS U OBJETIVOS DEBERAN DE CORRER SE LOS AJUSTES CORRESPONDIENTES.
- . INFORMAR AL TITULAR DEL COMPORTAMIENTO DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS INDICANDOLE OPORTUNAMENTE SOBRE ALGUNA INCONGRUENCIA O PROBLEMA EXISTENTE.

2.3.5 FUNCIONES DE LOS COORDINADORES DE LAS AREAS PARTICIPANTES

LAS FUNCIONES OPERATIVAS A CARGO DE LOS REPRESENTANTES DE LAS AREAS PARTICIPANTES ANTE LA UNIDAD DE CONTROL DE GESTION DEBERAN SER:

- . REQUISITAR LOS FORMATOS DE VACIADO DE INFORMACION IDENTIFICANDO LOS PROYECTOS PRIORITARIOS Y LOS PROGRAMAS DE ATENCION ESPECIAL, ENVIANDO LA INFORMACION POSTERIORMENTE A LA COORDINACION DE CONTROL DE GESTION
- . CONFORMAR SU ARCHIVO PARA EL SEGUIMIENTO DE PROYECTOS
- . REQUISITAR FORMATOS BASE MENSUAL Y ANUAL PARA EL SEGUIMIENTO, ASI COMO SU ENVÍO A ESTA COORDINACION PARA SU REVISIÓN
- . INTEGRAR LOS FORMATOS PARA EL SEGUIMIENTO DE SUS ARCHIVOS
- . APLICAR LA METODOLOGÍA DE SEGUIMIENTO DE GASTO GLOBAL
- . APLICACION DE LA METODOLOGÍA DEL SICOG A SUS PROYECTOS PRIORITARIOS
- . DETECTAR LAS DESVIACIONES EN LOS PROGRAMAS, SUBPROGRAMAS Y PROYECTOS, DETERMINANDO SUS POSIBLES CAUSAS Y EFECTOS, PROPONIENDO OPCIONES PARA SU SOLUCIÓN O CORRECCION.
- . COLABORAR CON LOS COORDINADORES DEL SICOG EN LOS MECANISMOS PARTICIPATIVOS Y EN LA SEELECCION DE OPCIONES DE SOLUCION VIABLES PARA LA CORRECCIÓN DE DESVIACIONES EN EL ÁMBITO INSTITUCIONAL.

2.3.6 FLUJO DE INFORMACIÓN

EL SEGUIMIENTO DE LA INFORMACIÓN, APLICADO POR LOS DIFERENTES NIVELES DE DECISIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN SERA CON BASE EN LA INFORMACIÓN FUENTE. ÉSTE TIPO DE SEGUIMIENTO SE REALIZA CAPTANDO LA INFORMACIÓN EN LOS FORMATOS PARA EL -

GASTO GLOBAL Y LOS FORMATOS MENSUALES Y ANUALES DE PROYECTOS PRIORITARIOS, MISMO QUE SE REQUISARAN Y ENVIARAN POR LAS UNIDADES RESPONSABLES.

POR LO QUE SE REFIERE AL FORMATO BASE, SE REMITIRA A MAS TARDAR DESPUES DE HABER HECHO LA SEELECIÓN DE PROYECTOS PRIORITARIOS QUE SE SUJETARAN A SEGUIMIENTO Y CUYA ELABORACION SERA A PRINCIPIO DE AÑO. EL FORMATO ANUAL SE ENVIARA EN LA PRIMERA SEMANA DEL MES DE ENERO DE CADA AÑO, EN CASO DE EXISTIR MODIFICACIONES, ESTAS SE REPORTARAN EN EL MES CORRESPONDIENTE.

2.3.7 MECANISMOS PARTICIPATIVOS

ENTRE LOS MECANISMOS PARTICIPATIVOS , SE ENCUENTRAN LOS SIGUIENTES RUBROS:

2.3.7.1 ALCANCES

LOS MECANISMOS PARTICIPATIVOS SON LOS INSTRUMENTOS CON QUE CUENTA EL SICOG PARA ANALIZAR LAS CAUSAS DE LAS DESVIACIONES QUE SE PRESENTEN EN LA EJECUCION DEL GASTO. SU OBJETIVO ES ESTABLECER OPCIONES DE SOLUCION Y SEELECCIONAR LA QUE PERMITA EFECTUAR LAS CORRECCIONES NECESARIAS. ASI MISMO, DESIGNAR A LOS RESPONSABLES DE VIGILAR SU CUMPLIMIENTO, DE TAL MANERA QUE LA EJECUCION TOME SU CURSO NORMAL Y POR OTRA PARTE, ESTABLECER ACCIONES QUE PERMITAN EN LO SUCESIVO PREVEER POSIBLES DESVIACIONES.

2.3.7.2 DESCRIPCION

ESTOS MECANISMOS DEBERAN ESTAR CONSTITUIDOS, DEPENDIENDO DEL NIVEL DE ANÁLISIS, POR LOS ENCARGADOS DE OPERAR EL --

S.I.C.O.G.

2.3.7.3 NORMAS

EN ESTE MECANISMO PARTICIPARAN LAS DIRECCIONES GENERALES DE PRESUPUESTO Y DE POLÍTICAS O PLANEACIÓN DEL SECTOR, - ENTRE OTRAS O SUS EQUIVALENTES EN FUNCIONES Y ATRIBUCIONES SEAN REFERENTES AL ÁMBITO NORMATIVO GLOBALIZADOR. -- ÁTRAVES DE ESTE SE ANALIZARÁN LAS DESVIACIONES QUE SE -- PRESENTEN EN LA EJECUCIÓN DEL GASTO PÚBLICO EN SU CONJUNTO, TANTO A NIVEL GLOBAL COMO EN LOS PRYECTOS PRIORITA--RIOS.

ESTE MECANISMO ESTARA ABOCADO AL ANÁLISIS DE LAS DESVIACIONES NO SOLUCIONADAS, REQUIRIENDOSE DE UN ESTUDIO DE - LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS INTERNAS, Y DE ELLO DERIVAR EL ESTABLECIMIENTO DE NORMAS Y LINEAMIENTOS, MEDIANTE -- LAS MODIFICACIONES PERTINENTES AL MECANISMO DE PROGRAMACIÓN-PRESUPUESTACIÓN O BIEN AL REFORZAMIENTO EN LOS PUNTOS QUE SE REQUIERAN.

2.3.7.4 PROGRAMAS DE VISITA

SE DEBERAN PROGRAMAR VISITAS A PROYECTOS QUE PRESENTEN - DESVIACIONES, TOMANDO EN CUENTA LOS LUGARES POR RECORRER LAS DISPONIBILIDADES DE RECURSOS HUMANOS, ECONÓMICOS Y - DEL FACTOR TIEMPO.

POR OTRO LADO SE PRACTIRÁN VISITAS PERIÓDICAS A UN NÚMERO DETERMINADO DE PROYECTOS, SEELECCIONADOS AL AZAR, A FIN DE VERIFICAR LA INFORMACIÓN REPORTADA.

2.4 EMISION DE RESULTADOS

LA FORMA EN QUE SE REQUERIRÁN LOS RESULTADOS SERA -QUIZAS- LA MAS IMPORTANTE PORQUE SERA LA PARTE "VISIBLE" O EL RESULTADO DEL SISTEMAS QUE LE SERA PRESENTADO AL USUARIO., Y QUE TODO LE SEA "TRANSPARENTE" AL MISMO. LA OPINIÓN Y SU EXPRESIÓN ANTE EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA SERA EN BASE A LA RAPIDEZ CON QUE SE SATISFAGA SU PEDIDO

2.4.1 CARACTERÍSTICAS

EN ESTE SENTIDO LAS CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS PARA LA EMISIÓN DE RESULTADOS SERÁN:

- . RAPIDEZ
- . VERACIDAD
- . EFICIENCIA Y EFICACIA
- . UTILIDAD
- . FORMATO DE SALIDA
- . CONGRUENCIA TEMPORAL Y ESPACIAL

RAPIDEZ- TODA INFORMACION DEBERA TENER COMO CARACTERISTICA EL SER PROPORCIONADA EN FORMA ÁGIL Y OPORTUNA, YA QUE DE OTRA FORMA PUEDE RESULTAR OBSOLETA

VERACIDAD . EL GRADO DE CONFIABILIDAD CON QUE ESTEN RESPALDADOS LOS DATOS SERA UNA BASE PRIMORDIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES.

EFICACIA Y EFICIENCIA . DEBEN LOGRARSE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS CON EL APROVECHAMIENTO RACIONAL DE LOS RECURSOS ASIGNADOS.

UTILIDAD SE HA HABLDO ABUNDANTEMENTE SOBRE LA ÓPTIMA DETERMINACION QUE DEBE DE EXISTIR AL PROPORCIONAR LA INFORMACIÓN.

(GIGO = GARBAGE IN -- GARBAGE OUT)

FORMATO DE SALIDA . EL DISEÑO DE SALIDA DE LOS FORMATOS ES IMPORTANTE PORQUE EL ORDENAMIENTO ÓPTIMO DE DATOS SE FACILITARA AL ANÁLISIS DE INFORMACIÓN AL USUARIO.

CONGRUENCIA TEMPORAL Y ESPACIAL . RESULTA CONVENIENTE -- TRATAR DE QUE LAS SALIDAS DE INFORMACIÓN TEN-- GAN UN FRECUENCIA ESTABLECIDA, ASI COMO UNA -- CONSTANTE PRESENTACION. CON EL FIN DE QUE EL USUARIO TENGA UN CONOCIMIENTO PREVIO DE QUE Y COMO OBTENER SUS DATOS.

EXISTEN CASOS DE EXCEPCIÓN COMO SON LOS REQUERIMIENTOS ESPECIALES O MODIFICACIONES HECHAS POR PROCESOS DE RETROALIMENTACIÓN.

2.4.1 PROCESAMIENTO

EL PASO INTERMEDIO ENTRE LA RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN Y EL RESULTADO BRINDADO SERA EL ANÁLISIS E INTEGRACIÓN DE LOS DATOS QUE CONFORMARAN LOS RESULTADOS. FUNDAMENTALMENTE -- SE TRATA DE SELECCIONAR LOS DATOS MAS RELEVANTES SOBRE EL AVANCE DE LOS PROGRAMAS, EXPRESADOS EN LA ENUMERACION DE PROYECTOS, METAS PROGRAMADAS Y ALCANZADAS EN EL MES, PORCENTAJE DE AVANCE GLOBAL Y OBSERVACIONES O COMENTARIOS -- SOBRE LAS RAZONES POR LAS CUALES EXISTIERON DIFERENCIAS -- POSITIVAS O NEGATIVAS ENTRE LO PROGRAMADO Y LO EJECUTADO.

2.4.3 EXPRESIÓN DE RESULTADOS

COMO PASO FINAL SE BUSCARA LA MEJOR MANERA POSIBLE PARA -- QUE LA EXPRESIÓN DE LOS RESULTADOS SEA ÓPTIMA EN EL SENTI-- DO QUE PERMITA TENER UN PANORAMA GLOBAL SOBRE TODAS LAS -- ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN SUS ASPECTOS HISTÓRICOS-EVO-

LUTIVOS EN SUS ASPECTOS FÍSICO Y FINANCIERO, ASI COMO LA EXPRESION DE CARGAS DE TRABAJO (RESPONSABILIDAD),

PARA ELLO SE PRESENTAN DOS ALTERNATIVAS A IMPLEMENTAR:

- . UN TABLERO DE CONTROL
- . UNA CARPETA TÉCNICA

2.4.4 TABLERO DE CONTROL

ESTA SOLUCIÓN CONTEMPLA LA ELABORACION DE UN TABLERO-PIZARRÓN, DIVIDIDO EN 5 SECCIONES (FIG. ANEXA):

- . SECCIÓN DE TARJETAS (APENDICE FIGS. 5.1 , 5.2 , 5.3)
- . SECCIÓN PARA CALENDARIZAR METAS (APENDICE FIG. 5.4)
- . SECCIÓN DE AVANCE PORCENTUAL FÍSICO (APENDICE FIG.5.5)
- . SECCIÓN DE AVANCE PORCENTUAL FINANCIERO (APENDICE FIG. 5.6)
- . MATRIZ DE RESPONSABILIDADES Y CARGAS DE TRABAJO (A PÉNDICE FIG. 5.7)
- . SECCIÓN DE GRÁFICAS (APENDICE FIG. 5.8)

SE CONSIDERA QUE LA PRESENTACIÓN CONJUNTA DE ESTOS ELEMENTOS, MANTENDRÍA CONVENIENTEMENTE INFORMADO A LOS ALTOS NIVELES. EL DISEÑO SE CONSIDERO EN BASE A LOS PUNTOS DE VISTA SIGUIENTES:

- . LA EXPRESIÓN GRAFICA DE LAS COSAS FACILITA LA COMPRENSIÓN DE LAS MISMAS.
- . CONTANDOSE CON POCO TIEMPO PARA QUE LOS ALTOS NIVELES SE ENTEREN DE LOS ASUNTOS, UNA APRECIACIÓN VISUAL -- (RESALTADO A BASE DE PUNTOS ROJOS) QUE PERMITA APRECIAR RAPIDAMENTE LOS PUNTOS CRÍTICOS SOBRE LOS CUALES SE RENDIRÁ -DE TODAS FORMAS- UNA EXPLICACIÓN MAS DETALLADA

- . CONJUGAR LOS ASPECTOS FÍSICOS Y FINANCIEROS, EN BASE A LOS CUALES SE ESTAN MIDIENDO LAS COSAS Y EMITIENDO ÍNDICES DE EFICIENCIA.
- . SER ACCESIBLE Y SENCILLO, POR LO QUE PARA SU INTERPRETACIÓN NO SEA NECESARIO CONOCIMIENTOS ESPECIALES
- . EL PRINCIPIO DE SER UNA EXPRESIÓN SENCILLA DE LA REALIDAD PERO QUE TENGA OPORTUNIDADES DE SOFISTICACIÓN, NO DEBERA SER OLVIDADO. ADEMÁS DE SER ÚTIL PARA LA MARCACIÓN DE ACTIVIDADES DE TIPO INDUSTRIAL O DE SERVICIOS.

2.4.5 CARPETA TÉCNICA

ESTA SEGUNDA SOLUCIÓN SE PRESENTA EN DIMENSIONES FÍSICAS MENORES QUE LA ANTERIOR, SE PUDIERA LLAMAR UNA VERSIÓN - DE "ESCRITORIO" . SE TRATA DE UNA CARPETA NORMAL EN LA QUE SE VACIARA DEL LADO IZQUIERDO, EN TARJETAS DE MEDIA CARTA, LA INFORMACION MAS RELEVANTE POR RUBRO SELECCIONADO (PROGRAMA, PROYECTO, ACTIVIDAD, ETC.) ORDENADO EN FORMA VERTICAL. ÉSTA TARJETA CONTENDRA ANTECEDENTES, SITUACION ACTUAL, ESTUDIOS HECHOS, RECOMENDACIONES, SEGUIMIENTO DE LAS HECHOS RELEVANTES, COMENTARIOS, RESULTADOS, ENTRE OTRAS COSAS.

EN TANTO QUE POR EL LADO DERECHO ESTARAN DATOS ESTADÍSTICOS, HISTÓRICOS, PROYECCIONES Y PRONÓSTICOS, YA SEA POR TABLAS O CUADROS ESTADÍSTICOS O GRÁFICAS. (APENDICE --- FIG. 5.9).

3. CAMBIO ORGANIZACIONAL 5/

DENTRO DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL DE ESTRUCTURA BUROCRATICA EXISTE UN CONFLICTO ENTRE LO QUE LA GENTE ESPERA - DE UNA FORMACIÓN AUTONOMA Y DESCENTRALIZADA EN CUANTO AL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES Y LO QUE SERA SU PARTICIPACION REAL.

AUNQUE LOS LIDERES SEAN LOS QUE DEBAN DE TOMAR LA MAYORIA DE LAS DECISIONES, LOS SUBORDINADOS PODRAN TENER AL MENOS UNA PARTICIPACION PSICOLOGICA EN EL PROCESO. ESTO LO TENDREMOS PRESENTE SI EXISTE UNA COMPARTICION DE INFORMACION SOBRE LA TOMA DE DECISIONES.

EL MOTIVO POR EL CUAL SE DEBE DE INFORMAR AL SUBORDINADO, ES PORQUE EXISTE LA POSIBILIDAD DE QUE LA OPINION INTERNA DEL PERSONAL SEA MANEJADA DE TAL FORMA QUE PUDIERA INCIDIR POSITIVA O NEGATIVAMENTE EN EL PROCESO.

LOS EFECTOS DE CONFLICTO ENTRE LOS SUBORDINADOS -DIFICULTADES EN LA COMUNICACION- PARTICIPAN EN LA COMPLEJA ESTRUCTURA DE LA TOMA DE DECISIONES. ESTO PUDIERA DARSE DE TRES FORMAS:

- . APATIA O ALIENACION ENTRE CIERTOS ELEMENTOS QUE SE CONSIDEREN IRREMEDIABLEMENTE FUERA DEL SISTEMA.
- . CONFORMIDAD ENTRE QUIENES ACEPTAN EL SISTEMA Y SUS REQUERIMIENTOS NORMATIVOS, COMO DEMANDAS AJENAS A ELLOS Y DE LAS QUE NO TIENEN RESPONSABILIDAD.
- . UN FERMENTO SIN FORMA O DEMOSTRACION, SIN PROPOSITO VISIBLE.

A MENUDO ESTOS CONFLICTOS PROVIENEN DE CAMBIOS OCURRIDOS EN EL ORDENAMIENTO SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES CON AJUSTES ATRASADOS Y FRAGMENTARIOS SUCESOS, TRAS CAMBIOS TECNICOS YA REALIZADOS. ES NECESARIO EVITAR QUE SE AUTOMATIZE EL EQUIPO PRIMERO Y LUEGO SE REPALEN LAS DISLOCACIONES SOCIALES.

ES CONVENIENTE PROCURAR NO CAER EN EL PRINCIPAL ERROR -- QUE SE COMETE CUANDO HAY UNA INNOVACION EN LA ORGANIZACION, TANTO A NIVEL TEORICO, COMO PRACTICO. EL NO TOMAR EN CUENTA LAS PROPIEDADES SISTEMATICAS DE LA ORGANIZACION Y CONFUNDIR EL CAMBIO INDIVIDUAL CON MODIFICACIONES OCURRIDAS EN LAS VARIABLES ORGANIZACIONES PUDIERA -- OCASIONAR SENTIMIENTOS DE REPUDIO HACIA EL SISTEMA POR -- IMPLANTAR .

ES RECOMENDABLE QUE PRIMERO CAMBIEN LOS INDIVIDUOS DE -- ACTITUDES Y HABITOS, PERO EN LA MAYORIA DE LOS CASOS ESTO NO PASARA ASI, DE NO PLANEARSE DESDE UN PRINCIPIO EN INVOLUCRAR A LOS DIRECTAMENTE AFECTADOS, A TRAVES DE LOS CUALES OBTENDREMOS IDEAS, CRITICAS Y APROBACION PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO. CON ELLO SE CONSIGUE QUE LA -- COOPERACION DEMOSTRADA EN LA FASE DE DISEÑO, SE CONTI-- NUE A LA FASE DE IMPLEMENTACION Y OPERACION.

AL LOGRAR LA PARTICIPACION ENTRE USUARIO Y ANALISTA SE PU LIRA MAS EL SISTEMA, PUES SE TOMA EN CUENTA LO QUE SE RE-- QUIERE CONCEPTUALMENTE Y LO POSIBLE TECNICAMENTE. ASI -- LAS CRITICAS HECHAS AL SISTEMA SERAN MINIMAS.

ESTE PROCESO CONJUGADO DE PARTICIPACION COMENZO DESDE LA PRIMERA ETAPA DE CONCEPTUALIZACION, EN QUE SE ACUDIO A -- LAS AREAS DE ORGANIZACION Y METODOS, POLITICA SECTORIAL, PLANEACION Y PROGRAMACION Y PRESUPUESTO. DE AQUI SE DES

SE DESPRENDIO ENTONCES UN MECANISMO DE COLABORACION ENTRE ESTAS AREAS, COMENZANDOSE A PLANEAR QUE INFORMACION ERAN SUS PROPIOS REQUERIMIENTOS, SUS CARACTERISTICAS, FRECUENCIA, ETC. PARA QUE SE PLASMARA MAS TARDE EN LA ELABORACION DE FORMATOS POR MEDIO DE LOS CUALES SE SOLICITARIAN DATOS EN LA ENTIDAD.

POR OTRO LADO, OTRO GRUPO COMENZO A DICERNIR SOBRE QUE TIPO DE INFORMACION ERA IMPORTANTE QUE SE INCLUYERA EN LOS INSTRUMENTOS QUE DARIAN INFORMACION HACIA LOS NIVELES SUPERIORES Y CUAL SERIA LA FORMA MAS ADECUADA DE REALIZAR EL SEGUIMIENTO.

IGUALMENTE SE LES INFORMO A TODOS LOS RESPONSABLES DE AREA DE MANERA FORMAL E INFORMAL CUALES ERAN LAS FUNCIONES Y OBJETIVOS DE LA COORDINACION DE CONTROL DE GESTION.

REUNIDO TODO ESTE TRABAJO, Y CONTANDO CON LA COOPERACION DE LOS NIVELES MEDIOS Y SUPERIORES, ES QUE SE FINALIZO CON EL DISEÑO DEL SISTEMA. CABE SEÑALAR QUE EL RITMO DE COOPERACION FUE ADECUADO PARA EVITAR LAS POSIBLES INTERFERENCIAS EN EL SISTEMA.

4. RETROALIMENTACION

COMO ULTIMA, PERO PERMANENTE ETAPA INHERENTE A LA CREACION DEL SISTEMA SE ECUESTRAN EL PROCESO DE EVALUACION Y RETROALIMENTACION. ENTENDEMOS COMO EVALUACION AQUEL PROCESO CONTINUO POR MEDIO DEL CUAL SE INFORMA O SE CONOCE LO POSITIVO Y NEGATIVO DE LAS ACCIONES EMPRENDIDAS, DE TAL FORMA QUE SEPAMOS CUALES SON LAS FALLAS A CORREGIR, ASI COMO LOS ACIERTOS, PARA RATIFICAR LAS POSICIONES.

LO ANTERIOR ES CON EL PROPOSITO DE QUE NUESTRO SISTEMA SEA AGIL Y DINAMICO. ESTA VERSATILIDAD SERA LO QUE LE PERMITIRA SOBREVIVIR SIN CAER EN LA OBSOLECENCIA DEL FUNCIONAMIENTO. DENTRO DE LA TEORIA DE SISTEMAS ESTE ASPECTO ES UNA PARTE FUNDAMENTAL DEL SISTEMA MISMO. PARA REALIZAR LA EVALUACION Y SU POSTERIOR RETROALIMENTACION SE HAN CONSIDERADO PREVIAMENTE LOS SIGUIENTES ASPECTOS: EN EL FORMATO DE INFORME DE LABORES QUE ES REQUISITADO MENSUALMENTE POR LA COORDINACION DE CONTROL DE GESTION, SE HA DEJADO UNA COLUMNA EN LA CUAL CADA UNIDAD ADMINISTRATIVA PODRA HACER LOS COMENTARIOS RESPECTIVOS O SUGERENCIAS. ESTE ESPACIO ABIERTO CANALIZARA CUALQUIER DUDA O INFORMACION QUE NO ENTRA ESPECIFICAMENTE EN OTRAS COLUMNAS DEL FORMATO. ASI POSTERIORMENTE SE ANALIZARA ESTE CUMULO DE DATOS Y SE HARAN LAS MODIFICACIONES PERTINENTES (APENDICE FIG. 6.1)

SE REALIZARAN JUNTAS TRIMESTRALES POR CADA SUBSECRETARIA Y LAS UNIDADES A SU CARGO, CON EL SECRETARIO DE ESTADO, EN LAS QUE SE PRESENTARA UN BREVE INFORME DE LOGROS Y TROPIEZOS. ESTA JUNTA SERVIRA ADEMAS PARA DAR NUEVOS LINEAMIENTOS EN EL DESARROLLO DE PROYECTOS.

SE FOMENTARA EL INTERCAMBIO DE OPINIONES ENTRE CADA COORDINACION DEL AREA RESPONSABLE Y UNA PERSONA DE CONTROL DE GESTION. DES ESTA FORMA SE PODRA BRINDAR LA ASESORIA NECESARIA OPORTUNAMENTE.

CAPITULO V

RESULTADOS ALCANZADOS

COMPILANDO LA INFORMACIÓN VERTIDA EN LOS DOS ANTERIORES CAPÍTULOS, — EXPONDIENDO AHORA CUALES FUERON LAS CONSECUENCIAS O EFECTOS DEL MISMO. ES IMPORTANTE ACLARAR EN ESTE MOMENTO QUE TANTO LA METODOLOGÍA COMO — EL SISTEMA EN SÍ, FUE DESARROLLADO Y LLEVADO A CABO, PRECISAMENTE POR UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA DENOMINADA "CONTROL DE GESTIÓN" EN UNA DEPENDENCIA DEL SECTOR PÚBLICO. POR LO QUE SE ESTA EN CONDICIONES DE EXPONER LOS RESULTADOS —EN FORMA VERÍDICA— DE LA CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE DICHO SISTEMA.

EL DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA FUE CONSECUENCIA DE UNA PEQUEÑA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL PERO, DEBIDO A LA DIFICULTAD DE LOCALIZAR MATERIAL SOBRE EL CASO EN EL SECTOR PÚBLICO, SE OPTÓ POR EL DESARROLLO A PARTIR DE UNA BASE TEÓRICA Y CONCEPTUAL GENERAL, ADAPTANDO Y BUSCANDO DIVERSAS ALTERNATIVAS PARA LA SATISFACCIÓN DE NUESTRAS NECESIDADES.

PRECISAMENTE EN REFERENCIA A ELLO QUISTÉRAMOS HACER NOTAR QUE ESTE CASO EXPUESTO PUEDE CONSIDERARSE COMO UNA BASE GENERAL APLICABLE EN EL SECTOR PÚBLICO, PERO QUE SERÁ NECESARIO ADAPTARLA AL CONTEXTO DE CADA SECTOR EN LA CUAL SE QUISTERA DESARROLLAR.

VOLVIENDO AL TEMA QUE ES MATERIA DE ESTE CAPÍTULO:
LA EVOLUCIÓN DEL SICUG, PARTE DE UNA REQUISICIÓN ESPECÍFICA PARA CREAR UN INSTRUMENTO CAPAZ DE LLEVAR UN CONTROL Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS Y/O ACTIVIDADES IMPORTANTES Y PRIORITARIOS, PARA MANTENER INFORMADO — AL PRIMER NIVEL INFORMATIVO. DE MANERA QUE ÉSTE PUDIERA CONTAR EN CUALQUIER MOMENTO, —MEDIANTE EL ACCESO A TRAVÉS DE UNA TERMINAL DE DATOS— A LOS SUFICIENTES DATOS, ESTANDO ACTUALIZADO SOBRE EL DESPACHO DE — ASUNTOS, SIN NECESIDAD DE RECURRIR AL ÁREA RESPONSABLE (CON TODOS LOS PROBLEMAS INHERENTES: AUSENCIA, FALTA DE ACTUALIZACIÓN, RETRASO, ETC.) A MENOS QUE SE QUISTERA PROFUNDIZAR EN EL ASUNTO. SE PRETENDÍA QUE ESTE INSTRUMENTO REALIZARA LAS VECES DE UNA "MEMORIA" DEL PRIMER NIVEL AD-

MINISTRATIVO, QUEDANDO A SU CARGO LA VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS Y OBJETIVOS.

SIGUIENDO ENTONCES EL ANTERIOR PLANTEAMIENTO, SE PROCEDIÓ A REALIZAR UNA INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE EL MATERIAL EXISTENTE EN BIBLIOTECAS Y LIBRERÍAS. EL RESULTADO DE ESTA BÚSQUEDA SE CONSIDERÓ CON UN 40% DE ÉXITO, YA QUE LA MAYORÍA DEL MATERIAL EXISTENTE RESULTABA POR DEMÁS INÚTIL PARA NUESTROS FINES I/. POR LO QUE SE PROCEDIÓ ENTONCES A DESARROLLAR, A PARTIR DEL POCO MATERIAL AL BIBLIOGRÁFICO EXISTENTE, UN INSTRUMENTO QUE NOS PERMITIERA CUMPLIR CON NUESTROS OBJETIVOS.

DE AQUÍ SURGE LA IDEA DE UN PIZARRÓN O TABLERO, COMO UNA FESE INTERMEDIA, PRÁCTICA Y RÁPIDA ENTRE ESE MOMENTO -META A CORTO PLAZO- Y PARA EL FUTURO EL DISEÑO Y OPERACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN POR MEDIO DE UNA BASE DE DATOS -META A LARGO PLAZO- AUTOMATIZANDO ASÍ EL SISTEMA.

SE TENÍAN COMO PROPOSICIÓN EL TABLERO DE CONTROL Y LA CARPETA TÉCNICA, AMBAS CON SUS DEBIDAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS A PONDERAR (VÉASE TABLA ANEXA). DESPUÉS DE UN ESTUDIO Y COMPARACIÓN DE AMBAS ALTERNATIVAS SE OPTÓ POR LA IMPLEMENTACIÓN DEL TABLERO, YA QUE LA PONDERACIÓN DE FACTORES POSITIVOS FUE MÁS ALTO PARA EL TABLERO. POSTERIORMENTE SE BUSCÓ UN PROVEEDOR CAPAZ DE SURTIRNOS EL TABLERO DE ACUERDO A NUESTRAS ESPECIFICACIONES.

PARALELAMENTE A LA BÚSQUEDA DE INSTRUMENTO, POR MEDIO DEL CUAL SE IMPLEMENTARÍA EL CONTROL DE GESTIÓN, SE COMENZÓ A PENSAR CUÁL SERÍA LA INFORMACIÓN QUE SE DEBERÍA INSERTAR EN EL TABLERO. SABIENDO QUE EN LA PRESENTE ADMINISTRACIÓN EL GOBIERNO SE RIGE POR EL LLAMADO PRESUPUESTO POR PROGRAMAS, LO CUAL QUIERE DECIR QUE EXISTE UNA PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES ANUALES PARA CADA SECTOR (INCLUYENDO ENTIDADES COMO LA CABEZA DE SECTOR Y ENTIDADES PARAESTATALES COORDINADAS) ADEMÁS DE UN PRESUPUESTO.

I/ LA MAYORÍA DE LOS LIBROS SE REFERÍAN -EFECTIVAMENTE- AL CONTROL DE GESTIÓN PERO EN FORMA POR DEMÁS PARTICULAR, (CONTROL DE GESTIÓN EN LA PRODUCCIÓN, PARA LA MERCADOTECNIA, EN LAS FINANZAS, ETC.) ENFOCADA SIEMPRE AL ÁMBITO DEL SECTOR PRIVADO.

TABLERO		CARTERA	
ventajas	desventajas	ventajas	desventajas
apreciación visual amplia y con gran capacidad para almacenar información			El costo no cubre la explotación del uso de la información. En tal caso el proceso de análisis debe ser más cuidadoso.
	La colocación requiere de un espacio en la pared de aprox. 1,50 x 1,20 y es casi nula su flexibilidad de instalación	En el manejo y desarrollo de la cartera de clientes se encuentran a cargo de un solo individuo. El tamaño de la cartera es limitado (de 15 a 20 x 5 líneas)	
	Para su ubicación es necesario buscar un lugar en el despacho mismo, que no fuere de constante paso y de acceso o bien disponer de un espacio privado en donde se pudiera colocar, lo que implicaría un breve desplazamiento diario	La ubicación de la cartera depende de la consulta al secretario del director. La consulta se efectúa en un tiempo y tiempo de planeamiento	
	Para que el acceso al material estuviera limitado al número de personas, se requeriría que el tablero estuviera instalado en un edificio cercano a la oficina del titular (sala de juntas ó oficinas privadas) ó de ser posible en un lugar cercano al escritorio.	El acceso a la información contenida en la cartera sería disponible para un solo usuario.	
La amplitud del tablero contenido a su vez en varias secciones permite una gran cantidad de datos, abriendo la posibilidad de tener una matriz de múltiples entradas de datos.			La consulta es limitada solo a la generación de ventas y no a los otros aspectos de la información.
	Costo: Existe la posibilidad de que sea fabricado en forma integral con un costo aprox. de \$ 4,200 (precios a agosto 1951) ó bien fabricarlo en algunos casos en forma externa y profesional en este caso con un costo de \$ 5,000 aprox. presupuesto anexo	Costo: El costo es mínimo pues solo se requiere comprar la carpeta y la cámara negra (importación) con un costo total aprox. de \$ 2,000	
PRESENCIA: El trabajar con este sistema causa un desajuste psicológico entre para los subalternos (pues se sienten que el titular estará enterado respecto de su trabajo), lo que no para la actividad referida a la información y para una gran organización		El mostrar esta cartera en forma pública y con carácter de un instrumento de una gran organización, causa un desajuste psicológico entre una persona organizada.	

TODO ESTO BAJO LOS LINEAMIENTOS EMITIDOS POR LA SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO (SPP), POR LO QUE FUE NECESARIO SEGUIR LA MISMA NOMENCLATURA (FUNCIÓN, SUBFUNCIÓN, PROGRAMA, SUBPROGRAMA Y ACTIVIDAD Y/O PROYECTO) TOMANDO DE LAS MISMAS SÓLO LAS TRES ÚLTIMAS. A CADA UNA DE ELLAS NORMALMENTE SE LES ASIGNA CIERTAS METAS PROGRAMÁTICAS DE -- ACUERDO A UN PRESUPUESTO O PARTIDAS ASIGNADAS. DE AQUÍ SE DECIDIÓ QUE EL SEGUIMIENTO SE HARÍA A NIVEL DE ACTIVIDAD Y/O PROYECTO A QUE DEBERÍA COMPROMETERSE CADA UNIDAD ADMINISTRATIVA, AUNADO POR SUPUESTO A LA INCLUSIÓN DE PROYECTOS PRIORITARIOS, DESIGNADOS COMO TALES POR EL SECRETARIO MISMO.

UNA VEZ IDENTIFICADO EL NIVEL DE PROFUNDIDAD, SE DETERMINÓ CUALES ERAN LOS DATOS QUE DEBERÍAN INCLUIRSE EN LAS TARJETAS DE INFORMACIÓN, (VÉASE CAP. III TABLERO DE CONTROL). LA SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN, SIGNIFICABA UN CAMBIO EN LAS POLÍTICAS SEGUIDAS HASTA ESE ENTONCES, - EN EL SENTIDO QUE ANTERIORMENTE NO SE RENDÍAN INFORME DE LABORES O DE SER ASÍ ERA EL SUBSECRETARIO CORRESPONDIENTE Y A PARTIR DE ESE MOMENTO SE DEBERÍAN RENDIR A UNA OFICINA STAFF DE LA SECRETARÍA EN FORMA - SISTEMÁTICA. ÉSTO NOS CONLLEVABA A DOS PROBLEMAS:

- . RESISTENCIA AL CAMBIO, POR FALTA DE RECONOCIMIENTO Y APOYO OFICIAL.
- . DESCONOCIMIENTO DE CÓMO ELABORAR PROGRAMAS DE TRABAJO PARA CADA - ÁREA.

RESPECTO AL PRIMER PUNTO, LA SOLUCIÓN FUE LA SIGUIENTE:

SE SOSTUVIERON PLÁTICAS PERSONALES CON CADA UNO DE LOS RESPONSABLES - DE ÁREA -EN PRIMERA INSTANCIA- EXPLICÁNDOLES LOS OBJETIVOS DE LA UNIDAD Y EL POR QUÉ DE SU CREACIÓN, ASÍ COMO CUÁLES ERAN SUS FUNCIONES Y CUÁL ERA LA COOPERACIÓN QUE DE ELLOS ESPERÁBAMOS, ADEMÁS DE LA SOLICITUD DEL NOMBRAMIENTO DE UNA PERSONA DE ENLACE ENTRE SU RESPECTIVA --- ÁREA Y LA UNIDAD DE CONTROL DE GESTIÓN (UCG). CABE ACLARAR QUE ESTE - MÉTODO FUE POSIBLE, YA QUE ESTA DEPENDENCIA ES PEQUEÑA (15 UNIDADES - ADMINISTRATIVAS APROXIMADAMENTE A NIVEL DE DIRECCIÓN GENERAL). POSTE-

RIORMENTE SE ENVIÓ UNA CIRCULAR FIRMADA POR EL TITULAR DEL RAMO EN EL CUAL SE HACEN MENCIÓN DE MANERA FORMAL DE LA CREACIÓN DE LA U.C.G., - LA CUAL QUEDABA BAJO SUS ÓRDENES DIRECTAS (ADSCRITAS AL STAFF),

ESTA FUE UNA MANERA PATENTE PARA DEMOSTRAR QUE SE CONTABA CON EL APOYO DE UNA ALTA AUTORIDAD Y QUE LOS SERVICIOS QUE SE PRESTARÍAN TENDRÍAN UNA UTILIDAD DETERMINADA DE ANTEMANO. PODEMOS APUNTA QUE EL RESULTADO FUE POSITIVO, YA QUE NO SE TUVO RESISTENCIA ALGUNA PARA ECHAR A ANDAR EL SISTEMA.

EN CUANTO AL SEGUNDO PUNTO, SU RESOLUCIÓN SE HIZO EN DOS ETAPAS. LA INICIAL FUE LA PETICIÓN DE UN INFORME DE LABORES MENSUAL, QUE DEBERÍA ENTREGARSE CON UNA FECHA LÍMITE DENTRO DE LOS PRIMEROS DÍAS AL CIERRE DEL MES ANTERIOR, ESTE PLAZO SE FIJABA DANDO OPORTUNIDAD A QUE LA POSIBLE RECABACIÓN DE DATOS, SE REALIZARA Y SE ENTREGARA EN UN INFORME.

LA INFORMACIÓN SOLICITADA HACE REFERENCIA A LAS ACTIVIDADES PRINCIPALES REALIZADAS EN CADA ÁREA Y DE SUFICIENTE RELEVANCIA PARA QUE FUERAN DEL CONOCIMIENTO DEL TITULAR. SE DEBÍA MENCIONAR CUÁL ERA LA META Y OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD EN SÍ. EN UN PRINCIPIO SE TRABAJÓ SIN FORMATO ALGUNO PENSANDO QUE EN ESE MOMENTO NO ERA POSIBLE SISTEMATIZAR LA PRESENTACIÓN, DANDO POSIBILIDAD POR OTRA PARTE A CONTEMPLAR LA INICIATIVA DE CADA ÁREA PARA PRESENTAR UN FORMATO QUE PUDIERA POSTERIORMENTE STANDARIZARSE A TODA LA SECRETARÍA.

UN HECHO QUE SE FUE DESARROLLANDO PARALELAMENTE Y EN FORMA POR DEMÁS EXTERNA. (VÉANSE RESTRICCIONES EXTERNAS CAP. II) FUERON LOS CONSTANTES REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN POR PARTE DE SPP, ÉSTO OBLIGABA AL PERSONAL A ELABORAR LA MISMA INFORMACIÓN -GENERALMENTE EN FORMATOS DIFERENTES O VARIANDO PEQUEÑOS DATOS O EL GRADO DE AGREGACIÓN O DESAGREGACIÓN. ÉSTA DESCOORDINACIÓN ENTRE LAS DIVERSAS UNIDADES SOLICITANTES DE SPP PROVOCABA UN RECARGO EN LAS CARGAS DE TRABAJO INTERNAS. DEBIDO A LO CUAL SE ANALIZÓ LA POSIBILIDAD DE BUSCAR UN MECANISMO CAPAZ DE CONCENTRAR LA INFORMACIÓN GENERAL PARA ALIVIAR EN CIERTA FORMA EL EXCESO DE TRABAJO AL ESTAR LLENANDO EN FORMAS DIFERENTES LA MISMA INFOR

MACIÓN PARA ENTREGARLA A DIFERENTES DIRECCIONES DE SPP. ASÍ COMO TAMBIÉN EVITAR QUE EN FORMA INTERNA HUBIERA PEDIDOS CONSTANTES DE DATOS.

POR LO ANTERIOR SE DESIGNÓ A UNIDAD DE CONTROL DE GESTIÓN COMO LA ENCARGADA DE CENTRALIZAR LA FUNCIÓN PARA RECABAR PETICIONES DE DATOS Y EL OTORGAMIENTO DE LOS MISMOS. EL OBJETIVO NO ERA UN MERO REGISTRO - SINO QUE EN CASO DE QUE YA SE TUVIERA LA INFORMACIÓN SOLICITADA SE LE ENVIARA A LA UNIDAD SOLICITANTE SIN MOLESTAR A LA GENERADORA CON UN DOBLE TRABAJO. SIENDO ÉSTE EL RESULTADO QUE SE ESPERABA OBTENER ERA NECESARIO DISEÑAR FORMATOS QUE CONTUVIERAN LA INFORMACIÓN GLOBAL QUE REQUERÍAN LAS DIFERENTES ÁREAS GENERADORAS DE LAS PETICIONES.

SE HIZO NECESARIO LA PARTICIPACIÓN DE TRES UNIDADES PARA EL DISEÑO DE LOS FORMATOS FINALES. MISMOS QUE CONTEMPLABAN UN PROGRAMA DE TRABAJO, EN EL CUAL SE INFORMARÍA SOBRE EL PROGRAMA, SUBPROGRAMA Y ACTIVIDADES Y/O PROYECTOS A DESARROLLAR POR CADA UNIDAD, LOS RECURSOS HUMANOS EMPLEADOS Y LOS APOYOS QUE SE BRINDARÍAN O NECESITARÍAN -SEGÚN EL CASO- PARA EL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS. (APÉNDICE FIGS. 7.1. Y 7.2 RESPECTIVAMENTE). ÉSTO QUEDABA YA COMPLEMENTADO TAMBIÉN CON EL DISEÑO DE UN FORMATO STANDARD PARA ENDIR LOS INFORMES MENSUALES DE LABORES, EN CONGRUENCIA CON SU PROGRAMA DE TRABAJO. (APÉNDICE FIGS. 7.3 Y 7.4).

YA A ESTAS ALTURAS SE HABÍAN PROPORCIONADO CONSTANTES ASESORÍAS A LOS CONTACTOS DE CADA ÁREA PARA EXPLICÁRSELES QUÉ ERA LO QUE ESPERÁBAMOS DE ELLOS Y SUS FORMATOS CORRESPONDIENTES DE TAL SUERTE QUE CUANDO FUERON EMPLEADOS POR PRIMERA VEZ (4 MESES DESPUÉS) LA GENTE ESTABA YA BIEN INFORMADA, TENÍAN PRÁCTICA EN ESTAS LIDES Y AUNQUE SE PRESENTARON ALGUNAS DUDAS, CONSIDERAMOS QUE FUERON MÍNIMOS (30% APROXIMADAMENTE).

HASTA EL MOMENTO LA IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN LLEVA OPERANDO 4 MESES EN SU EXPRESIÓN DEL TABLERO CON UN CRECIENTE GRADO DE ÉXITO. EN UN PRINCIPIO EL PORCENTAJE DE EFICIENCIA EN LA OPERACIÓN ERA DE 55%, EN TANTO QUE A ESTAS FECHAS ES DE 90%, DE LO CUAL DESPRENDEMOS QUE LA CONCEPCIÓN DEL SISTEMA FUE ADECUADA.

EN CUANTO A LA RETROALIMENTACIÓN DEL SISTEMA, SE LLEVA A CABO EN FORMA CONSTANTE, YA QUE DENTRO DE LOS FORMATOS MISMOS SE HA DEJADO UN ESPACIO PARA OBSERVACIONES, Y EN ELLAS SE RECIBEN COMENTARIOS O BIEN, - LA OTRA VÍA ES LA COMUNICACIÓN PERSONAL CON LOS ENLACES DE CADA ÁREA, EN CUANTO AL TABLERO MISMO, SE HA IDO "SOFISTICANDO" MÁS, SE LE HA -- DADO YA UN CARÁCTER HISTÓRICO PORQUE SE VAN ACUMULANDO EN SU PARTE -- POSTERIOR LOS ASUNTOS TERMINADOS EN CUANTO A SU SEGUIMIENTO (SIRVEN - EN CASO DE ACLARACIÓN).

POR OTRO LADO SE PRESENTAN PUNTOS RELEVANTES DE LAS OPINIONES RECOGIDAS DE LOS GRUPOS CON QUE LA UNIDAD DE CONTROL DE GESTIÓN SOSTIENE INTERRELACIONES, ASÍ COMO DE LOS ELEMENTOS HUMANOS QUE CONFORMAN ESTE EQUIPO DE TRABAJO, CON ELLO PRETENDEMOS CONSIGNAR PUNTOS DE VISTA MULTIDISCIPLINARIOS. 1/

UNIDADES ADMINISTRATIVAS:

- . HAN ENCONTRADO QUE EL CONTROL DE GESTIÓN LES HA SIDO ÚTIL PORQUE HAN PODIDO CANALIZAR ALGUNAS SUGERENCIAS O PROBLEMÁTICAS -SIN SOLUCIÓN HASTA EL MOMENTO- A TRAVÉS DE SUS INFORMES MENSUALES HACIA LOS ALTOS NIVELES DE DECISIÓN.
- . LA ELABORACIÓN DE INFORMES MENSUALES HA SIDO ACEPTADA PORQUE SE HA CREADO LA IMAGEN DE QUE A TRAVÉS DE ESTE MEDIO EL TITULAR DEL RAYO, SABE A CIENCIA CIERTA CUALES SON LAS CARGAS DE TRABAJO DE -CADA UNO, ASÍ COMO SUS AVANCES (ASPECTO CIERTO Y POSITIVO), AUNQUE NO HA DESAPARECIDO POR COMPLETO UNA CIERTA RESISTENCIA A PRESENTARLO -POR PARTE DE CIERTAS UNIDADES- ALEGANDO QUE TIENEN MUCHO TRABAJO O SOBRE TODO "BOMBERAZOS" (EN EL SECTOR PÚBLICO A LOS TRABAJOS MUY URGENTES SE LES DENOMINA ASÍ).

1/ OPINIONES OBTENIDAS A TRAVÉS DE ENTREVISTAS LIBRES A LOS REPRESENTANTES DE CADA ÁREA O A SUS RESPONSABLES DIRECTOS.

- PARA LAS ÁREAS GLOBALIZADORAS, ES DECIR PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN, ETC., LES HA REPORTADO UNA UTILIDAD EL ACOPIO DE DATOS - QUE SE HA ESTADO HACIENDO EN ESTA ÁREA. LOS RESULTADOS SE HAN HECHO PATENTES EN CUANTO SE HA AGILIZADO LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN, YA QUE ESTOS SE HAN LOCALIZADO EN ESTA UNIDAD SIN TENER QUE RECURRIR A LAS UNIDADES DIRECTAS.
- EXISTE UN IMPACTO PSICOLÓGICO POSITIVO HACIA LAS LABORES DE ESTA UNIDAD POR EL TRATO Y ASESORÍAS QUE LES HAN SIDO BRINDADAS, AUNQUE PERSISTE, EN MÍNIMA PARTE, LA IMAGEN DE QUE ALGUNAS VECES SON AGENTES "ACUSADORES" ANTE LAS AUTORIDADES SUPERIORES.
- RECONOCEN QUE LES HA SIDO DIFÍCIL ACOPLARSE A LA METODOLOGÍA UTILIZADA, ES DECIR LA PLANEACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN, PERO CONFORME HA IDO TRANSCURRIENDO EL TIEMPO SE HA INCREMENTADO LA FAMILIARIZACIÓN HACIA ESTOS TÉRMINOS.

ELEMENTOS DE LA UNIDAD DE CONTROL DE GESTIÓN

- SE CONSIDERA QUE DE ALGUNA FORMA SE HA COADYUVADO AL LOGRO DE - CONCATENACIÓN DE ACTIVIDADES, ESTO ES UNA RACIONALIZACIÓN DE LA OPERACIÓN.
- UN FACTOR IMPORTANTÍSIMO HA SIDO EL ADECUADO MANEJO DE LAS RELACIONES HUMANAS, YA QUE A PESAR DE EXISTIR ALGUNAS FRICCIONES, - ÉSTAS SE HAN SABIDO CONLLEVAR Y LAS RELACIONES PERSONALES ENTRE LOS CONTACTOS DE CADA ÁREA CON SU HOMÓNIMO EN ESTA UNIDAD SON -- BUENAS (ALGUNAS GENTES SON DE LENTA COMPRENSIÓN Y LAS SESIONES - DE ASESORÍAS AUMENTAN O SE ALARGAN, O BIEN SE HACEN RECORDATORIOS PARA EL ENVÍO DE FORMATOS REQUISITADOS).
- SE TIENE LA IMPRESIÓN DE QUE ESTAS TAREAS ADMINISTRATIVAS SON -- SENCILLAS Y ÚTILES -TAL Y COMO SE ESTÁN LLEVANDO A CABO- Y ES -- UNÁNIME QUE AL COMPUTARIZARSE EL SISTEMA, TANTO EL PROCESO COMO LA OPERACIÓN RESULTARÁN MÁS SOFISTICADOS PERO, EL RESULTADO SERÁ MUCHO MEJOR EN CUANTO SE INVOLUCREN LAS VENTAJAS INHERENTES A TODO SISTEMA ELECTRÓNICO. (CORTO TIEMPO DE RESPUESTA, ACTUALIZA--

CIÓN INMEDIATA, CAPACIDAD, ETC.)

- . DESDE EL MOMENTO DE LA CONCEPCIÓN DE ESTE SISTEMA SE CONSIDERA QUE EL PERFIL DEL ELEMENTO HUMANO DEBE INTERVENIR EN ESTAS LABORES, RESPONDE AL DE UNA PERSONA CON DISCRECIÓN, BUEN NIVEL DE CONOCIMIENTOS SOBRE EL SECTOR Y SOBRE TODO MAGNÍFICO CRITERIO.
- . EL TRABAJO EN ESTA ÁREA REQUIERE QUE LAS PERSONAS SE EMPAPEN DE LOS CONOCIMIENTOS DE LA MATERIA Y SEPAN QUÉ O CUALES SON LOS -- TÉRMINOS EN QUE SE ESTÁN MANEJANDO LAS COSAS, ASÍ COMO TAMBIÉN CONOCER LAS DIRECTRICES FILOSÓFICAS DE LA POLÍTICA SECTORIAL Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

VI CONCLUSIONES

EN LA PRESENTACION DE ESTE ULTIMO CAPITULO SE PRETENDE EXPONER CUALES HAN SIDO LOS LOGROS DE LA IMPLEMENTACION DE ESTE SISTEMA. DE AQUI, ENTONCES SE DESPRENDE UNA BREVE - EXPOSICION SOBRE LOS PUNTOS MAS SOBRESALIENTES A LO LARGO DE ESTA INVESTIGACION.

EL CONTROL DE GESTION HA PERMITIDO:

- . CONOCER EL GRADO DE AVANCE DE LOS PROGRAMAS DE TRABAJO, EN BASE A LOS PROYECTOS PREVIAMENTE APROBADOS CONTENIENDO LOS OBJETIVOS, METAS CALENDARIZADAS, DESCRIPCION, ETAPAS DE DESARROLLO, ASI COMO LOS VINCULOS CON OTRAS AREAS DE TRABAJO Y LOS RECURSOS HUMANOS, FISICOS Y ECONOMICOS QUE SE REQUIEREN.
- . CONOCER A TRAVES DE ESTA TECNICA, LA SITUACION REAL DE TODOS LOS PROYECTOS DE LA INSTITUCION, SUS DESVIACIONES, RETRASOS, DUPLICIDADES, INCONGRUENCIAS, Y CUELLOS DE BOTELLAS QUE IMPEDIAN CUMPLIR CON LO PROPUESTO.
- . PROPORCIONAR INFORMACION CONTINUA Y OPORTUNA AL RESPONSABLE DE LA DEPENDIA PARA QUE TOMA LAS MEDIDAS QUE SE CONSIDEREN OPORTUNAS, YA QUE SE CONTO CON -- INFORMACION SUFICIENTE SOBRE EL AVANCE DE LOS PROYECTOS DE UNA MANERA SISTEMATICA Y OPORTUNA.
- . COORDINAR LA REALIZACION DE REUNIONES DE SEGUIMIENTO CON CADA UNA DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA SECRETARIA EN FORMA TRIMESTRAL CON LAS AUTORIDADES CORRESPONDIENTES.

CABE ACLARAR QUE TODO LO ANTERIOR FUE CONGRUENTE CON LOS OBJETIVOS Y METAS QUE FUERON PLANEADOS AL PRINCIPIO DEL DISEÑO DEL SISTEMA. EN CUANTO A LOS LINEAMIENTOS SEGUI--

DOS Y LAS ACTIVIDADES REALIZADAS SE HAN IDO SOFISTICANDO AL PASO DEL TIEMPO Y COMPLEMENTANDO CON OTRAS COMO LO SON LAS AREAS DE AUDITORIA Y EVALUACION. PUEDE AFIRMARSE QUE ESTE SISTEMA HA CONTRIBUIDO EN FORMA MACRO DENTRO DEL CONTEXTO DE LA INFORMACION. ASI COMO TAMBIEN A:

- . LA RACIONALIZACION DE LAS ACTIVIDADES, BUSCANDO -- SIEMPRE LA CONGRUENCIA ENTRE LA PLANEACION Y LA -- REALIZACION.
- . LA SIMPLIFICACION DE LAS ACTIVIDADES POR MEDIO DE LA SISTEMATIZACION DE PROCEDIMIENTOS.
- . MEJORAMIENTO DE LOS CANALES DE COMUNICACION EN FORMA VERTICAL COMO HORIZONTAL, Y POR LO TANTO AL MEJOR FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACION.

POR LO DICHO ANTERIORMENTE PROPONEMOS QUE LOS SISTEMAS DE INFORMACION Y CONTROL DE GESTION COMO UNA HERRAMIENTA QUE PODRIA COADYUVAR EN GRAN FORMA AL MEJOR FUNCIONAMIENTO DEL ORGANISMO.

ASI MISMO DEBE CONSIGNARSE QUE EXISTE POR PARTE DE LA UNIDAD MISMA DE CONTROL DE GESTION UNA SEGURIDAD DE QUE ESTE PROYECTO ES SUSCEPTIBLE DE IMPLEMENTARSE EN CUALQUIER OTRA ENTIDAD U ORGANISMO DEL SECTOR PUBLICO CENTRAL O PARAESTATAL, SIN IMPORTAR LA RAMA DE ACTIVIDAD O MAGNITUD DE LA ENTIDAD. SIENDO EL UNICO CAMBIO A REALIZAR AQUEL QUE SEA REFERENTE A DETALLES ESPECIFICOS DE LA ACTIVIDAD A CONTROLAR. AUNQUE POR SUPUESTO CABE LA ACEPTACION DE MODIFICACIONES AL SISTEMA PARA SU OPTIMIZACION.

CONSIDERANTO TAL IMPORTANCIA PARA ESTA UNIDAD DE CONTROL DE GESTION , COMO UNA HERRAMIENTA UTIL PARA LA ADMINISTRACION TANTO EN EL SECTOR PRIVADO COMO EN EL PUBLICO. PRUEBA FEHACIENTE ES QUE ELEMENTOS QUE CONFORMAN A ESTOS SECTORES COMO LA I.B.M. O LA SECRETARIA DE ASENTAMIENTOS HUMANOS Y OBRAS PUBLICAS (SAHOP), HAN CREADO E IMPLEMENTA

DO EL FUNCIONAMIENTO DE UNA UNIDAD SIMILAR A LA AQUI DESCRITA.

FINALMENTE CREEMOS QUE LA EXPOSICION DE ESTE TRABAJO PLENO DE INVESTIGACION Y APROVECHAMIENTO DE LOS CONOCIMIENTOS RECIBIDOS, COADYUVARAN A MEJORAR LOS SISTEMAS DE INFORMACION DEL SECTOR PUBLICO EN MATERIA ADMINISTRATIVA.

A P E N D I C E

1. SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN
FIG. 1.1 MATRIZ DE INTERRELACIONES DE TRABAJO
2. DETERMINACIÓN DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN
FIG. 2.1 MATRIZ DE FUENTES DE INFORMACIÓN
FIG. 2.2 MATRIZ DE FLUJO DIMENSIONAL
3. TÉCNICAS PARA ANÁLISIS Y ESTUDIO DE VIABILIDAD
FIG. 3.1 MATRIZ POR ÁREAS FUNCIONALES Y RESPONSABILIDADES
FIG. 3.2 MATRIZ PARA INFORMES FINALES O REPORTES
4. PLANEACIÓN DEL ESTUDIO
FIG. 4.1 DISEÑO DE FORMAS DE CONTROL
FIG. 4.2 PROCEDIMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE LABORES
5. EMISIÓN DE RESULTADOS
FIG. 5.1 SECCIÓN DE TARJETAS
FIG. 5.2 TARJETA DE SEGUIMIENTO
FIG. 5.3 TARJETA DE INFORMES
FIG. 5.4 SECCIÓN PARA CALENDARIZACIÓN DE METAS
FIG. 5.5 SECCIÓN DE AVANCE FÍSICO
FIG. 5.6 SECCIÓN DE AVANCE FINANCIERO
FIG. 5.7 MATRIZ DE RESPONSABILIDADES Y CARGAS DE TRABAJO
FIG. 5.8 SECCIÓN DE GRÁFICAS
FIG. 5.9 CARPETA TÉCNICA
6. RETROALIMENTACIÓN
FIG. 6.1 INFORME MENSUAL DE LABORES
7. RESULTADOS ALCANZADOS
FIG. 7.1 PROGRAMA DE TRABAJO. RECURSOS HUMANOS
FIG. 7.2 PROGRAMA DE TRABAJO. APOYOS SOLICITADOS
FIG. 7.3 PROGRAMA DE TRABAJO. CONCENTRADA
FIG. 7.4 PROGRAMA DE TRABAJO. DESGLOSE POR PROYECTO

MATRIZ DE INTERRELACIONES DE TRABAJO

(FIGURA 1.1)

A FIN DE DISPONER DE SUFICIENTE INFORMACIÓN QUE PERMITA DETECTAR TRASLAPES, INCONGRUENCIAS O BIEN ASPECTOS IMPORTANTES NO ESTUDIADOS, SE PRESENTA LA MATRIZ DE INTERRELACIONES DE TRABAJO.

OBJETIVO:

OBTENER EL CRUCE DE TAREAS Y UNIDADES ADMINISTRATIVAS, DEFINIENDO POR IGUAL LA PARTICIPACIÓN EN LAS TAREAS DENTRO DE LOS NIVELES DE OPERACIÓN, SUPERVISIÓN O COLABORACIÓN.

AQUÍ SE PLASMA UN EJEMPLO SOBRE ALGUNAS INTERRELACIONES DE TRABAJO - QUE PUDIERAN EXISTIR EN UNA SECRETARÍA DE ESTADO (SECTOR PÚBLICO).

ESTA MATRIZ PRETENDE FACILITAR UNA CLARA IDENTIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN, ADEMÁS DE DAR A CONOCER AL MISMO TIEMPO LAS CARGAS DE TRABAJO.

MATRIZ DE INTERRELACIONES DE TRABAJO

UNIDADES ADMINISTRATIVAS FUNCIONES BASICAS	OFICIALIA MAYOR	DIRECCION GENERAL ADMINISTRACION	DIRECCION GENERAL PLANEACION	DIRECCION GENERAL PROGRAMACION Y PRESUPUESTO	DIRECCION GENERAL ASUNTOS JURIDICOS
<p>DETERMINACION DEL PRESUPUESTO A EJERCER</p>	S		C	O	
<p>ANALISIS DE LEYES Y DISPOSICIONES LEGALES</p>	S				O
<p>ESTABLECIMIENTO Y ACTUALIZACION DEL SISTEMA ESCALAFONARIO DE PERSONAL</p>		O		C	

Donde:

O = Operación

S = Supervisión

C = Colaboración

MATRIZ DE FUENTES DE INFORMACION

(FIG. 2.1)

REPORTES		D A T O S D E S A L I D A							
		R ₁	R ₂	R ₃	R ₄	R ₅	R ₆	R ₇	R ₈
D A T O S D E A P O Y O	D ₁			X ₃			X ₆		
	D ₂	X ₁							X ₁₂
	D ₃			X ₄		X ₆		X ₁₁	
	D ₄	X ₂				X ₇			
	D ₅						X ₉		
	D ₆			X ₅			X ₁₀		X ₁₃

DONDE:

R₁.....R_n Son el número de reportes a elaborar

D₁.....D_n Son la cantidad de documentos fuente por usar

X₁.....X_n Son los requerimientos de documentos fuente para hacer un repo

Si $R_n = D_n$ entonces $R_n - D_n = 0$

OBJETIVO:

Obtener el cruce de tareas y unidades administrativas, en las cuales se defina la participación de las mismas en las tareas sustantivas y objetivas, expresadas en sus niveles operativos, de supervisión y de colaboración.

TABLA DE FLUJO MULTIDIMENSIONAL

Figura 2.2

PERSONAL		S ₁	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES						
FASE INICIAL		V= C= D=				
A ₁		V= C= D=				
A ₂				V= C= D=		
A ₃			V= C= D=			
A ₄					V= C= D=	
FINAL		V= C= D=				
	V					
	C					
	D					

SINBOLOGIA

- S supervisor
- E_n empleado
- A_n actividades
- V volúmen de trabajo
- C costo
- D = distancia física a recorrer

OBJETIVO:

Mostrar las rutas de flujo de información desde su origen hasta su destino para su posterior reordenamiento en forma lógica y cronológica. Complementandose con datos de frecuencia del flujo, volúmen en términos de unidades de medida, costo del procedimiento y distancia física que separa a los puntos de origen y destino.

Estas variables pueden ó no sofisticarse mas, si para ello se trabaja con la unidad de Organización y Métodos.

MATRIZ POR AREAS FUNCIONALES Y RESPONSABILIDADES

Figura 3.1

UNIDAD ADMINISTRATIVA	SUBSECRETARIA 1			SUBSECRETARIA 2	
	D ₁	D ₂	D ₃	D ₄	D ₅
F ₁	E			T	
F ₂		O			
F ₃	E		C		E, T, O
F ₄					

En este caso presentado tenemos:

RENGLONES

D₁.....D_n Serán las áreas existentes , contenidas dentro de un recuadro que indique quien es el responsable superior

PILAS

F₁.....F_n Lista de todas las funciones relevantes desempeñadas en el organismo.

CRUCES

E₁.....E_n Identificación de tareas estratégicas

O₁.....O_n Identificación de las tareas operativas

T₁.....T_n Identificación de las tareas tácticas

C₁.....C_n Identificación de las tareas consultivas

OBJETIVO:

Contar con información clasificada y depurada en las areas operantes de la organización y tareas que le corresponden a cada una a realizar. Asimismo con esta matriz se inicia un proceso de análisis de funciones que pudieran trasladarse ó que no se encuentran a cargo de nadie en especial.

MATRIZ DE INFORMES O REPORTES FINALES

Figura 3.2

UNIDAD ADMINISTRATIVA	SUBSECRETARIA 1		SUBSECRETARIA 2	
	D ₁	D ₂	D ₃	D ₄
R ₁	CD P ₁		R ₃	
R ₂		E ₄ CS		
R ₃	CD S ₁		DP ₃	
R ₄		CS	CD	

DONDE:

- R₁.....R_n Listado de reportes a obtener
- D₁.....D_n Listado de direcciones ó áreas
- CS El formato del reporte debe de ser sucinto
- CD La característica del reporte será detallada
- P₁.....P_n Frecuencia periódica (7, 15, 30 días , etc..)
- R₁.....K_n Se deberá a alguna petición expresa
- DP₁.....DP_n Demandantes potenciales susceptibles de convertirse en habituales
- E₁.....E_n Reportes por excepción
- EX₁.....EX_n Reportes para uso externo
- S₁.....S_n Reportes originados por una simulación

OBJETIVO:

Analizar las salidas que tendrá el sistema, para saber cuales y cuantos serán los reportes que se tengan que elaborar, así como el destinatario y la profundidad de cada uno.

FORMAS DE CONTROL

Figura 4.1

PROYECTO S.I.C.O.G. AVANCE SEMANAL DE ACTIVIDADES		Fecha _____
Responsable: _____		Area: _____
Actividad realizada	OBSTACULOS	
Vo. Bo. _____		

	PROYECTO S.I.C.O.G.	Fecha: _____
CERIA SUMARIA DE AVANCE SEMANAL DE	ACTIVIDADES	
ACTIVIDAD REALIZADA	OBSTACULOS	
1) Area..... Responsable.....		
2) Area..... Responsable.....		
3) Area..... Responsable.....		

PROCEDIMIENTOS Y DISTRIBUCION DE LABORES

Figura 4.2

TIPO DE REQUERIMIENTOS	UNIDADES ADMINISTRATIVAS			
	D ₁	D ₂	D ₃	D _n
Emisión de opinion por es- crito	X	X		
Tratamiento en forma personal del asunto		X		X
Coordinación de asuntos	X		X	X
Elaboración de documentos		X	X	
Aspectos logísticos				

OBJETIVOS:

Este cuadro es una muestra de la lista que se tendría que hacer conforme se vaya contando con la información para que se integre, procediendo a detectar cuales son los grandes agregados en que se agrupan las tareas, cuales -- los altos niveles, quienes requieren de apoyo, quienes son los encargados -- de manejar cierto tipos de apoyo, etc...

La jerarquización de actividades se hará en forma conjunta y esto pudiera -- sofisticarse un poco si se realiza a nivel de asunto, fecha y responsable. Asimismo este archivo pudiera manejarse en forma permanente por un recupera -- dor de palabras ó de información (instrumento computacional).

SECCION DE TARJETAS

Figura 5.1

SECRETARIA DE XXXXXXXXXXXXX	
SECCION DE TARJETAS	
1	ASUNTO:
2	ASUNTO:
3	ASUNTO:
4	ASUNTO:
5	ASUNTO:
6	
7	
8	
9	
10	

Esta es la primera sección del tablero en la cual serán colocadas las tarjetas de informe y de seguimiento del proyecto. Esta sección opera igual que un kardex normal.

TARJETA DE SEGUIMIENTO

(Fig. 5.2)

SEGUIMIENTO DE:	
(FECHA)	(TEXTO)

En esta tarjeta se consignará el seguimiento cronológico de los sucesos mas importantes al respecto de cada asunto. Esta tarjeta será colocada en la sección de tarjetas.

TARJETA DE INFORMES

(FIGURA 5.3)

CONSISTE EN LA ELABORACIÓN DE UNA TARJETA MEDIA CARTA QUE CONTENGA -
LOS SIGUIENTES ELEMENTOS:

- . PROGRAMA
- . SUBPROGRAMA
- . NOMBRE DEL PROYECTO
- . RESPONSABLE
- . PRESUPUESTO
- . AREAS INVOLUCRADAS
- . OBJETIVOS
- . CALENDARIO DE METAS
- . RESULTADO
- . OBSERVACIONES

NOTA:

CONSÚLTESE EL APARTADO NÚMERO 7 DE ESTE MISMO APÉNDICE EN DONDE SE
ENCUENTRA EL INSTRUCTIVO DE LOS PROGRAMAS DE TRABAJO Y SE DETALLAN
LOS CONCEPTOS ARRIBA MENCIONADOS.

(FIG. 5.3)

TABLA DE INFORMES

ANVERSO

PROGRAMA _____					
SUBPROGRAMA _____					
NOMBRE DEL PROYECTO _____					
RESPONSABLE _____					
AREAS _____	PRESUPUESTO _____				
OBJETIVOS					
<div style="border: 1px solid black; height: 40px;"></div>					
CALENDARIO DE METAS					
<table border="1"><thead><tr><th>(DESCRIPCIÓN DE METAS)</th><th>(FECHA)</th></tr></thead><tbody><tr><td> </td><td> </td></tr></tbody></table>		(DESCRIPCIÓN DE METAS)	(FECHA)		
(DESCRIPCIÓN DE METAS)	(FECHA)				
NOMBRE DEL PROYECTO _____					

REVERSO

OBSERVACIONES	
(FECHA)	(TEXTO)

TABLERO PARA CALENDARIZAR METAS

(FIGURA 5.4)

AQUÍ SE CONSIGNARÁ LA CALENDARIZACIÓN DEL INICIO Y FIN DE ACTIVIDADES Y LAS METAS INTERMEDIAS. CON ELLO SE PUEDE VISUALIZAR CUALES SON LOS MESES QUE REGISTRARON O REGISTRARÁN UNA GRAN ACTIVIDAD Y CUALES SON LAS METAS QUE CONFORMAN A UN PROYECTO.

ESTE MISMO ESPACIO PUDIERA APROVECHARSE PARA ACOTAR ALGÚN BREVE COMENTARIO QUE PUDIERA SER IMPORTANTE POR LA NATURALEZA DE LA CAUSA -- QUE LO ORIGINA.

AL PIE DEL CALENDARIO MISMO SE PONDRÁ LA SIMBOLOGÍA SIGUIENTE:

INICIO DE ACTIVIDADES

FIN DE ACTIVIDADES

META INTERMEDIA

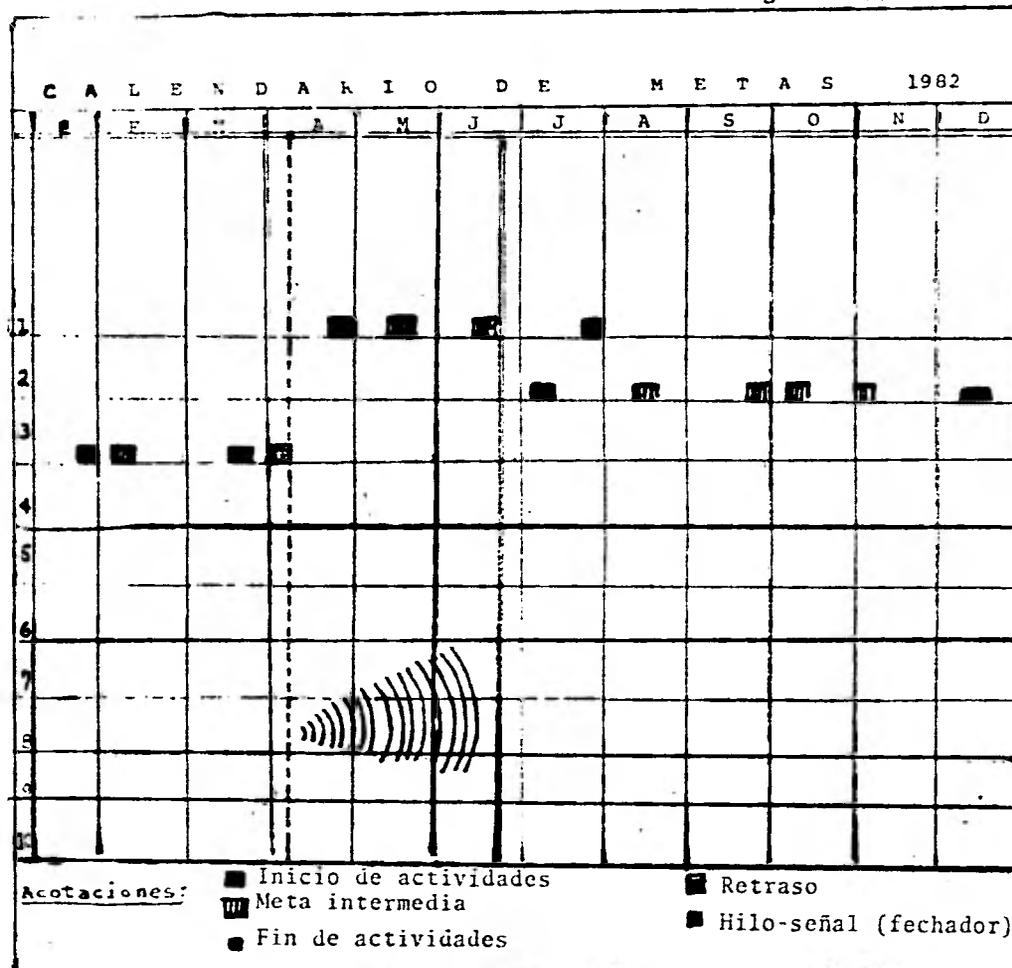
RETRASO EN EL CUMPLIMIENTO DE TAREAS

OBVIAMENTE ESTA CALENDARIZACIÓN ESTA LIGADA AL TIEMPO Y POR LO TANTO PARA EL SEÑALAMIENTO DE LA SEMANA, MES Y AÑO U ALGUNA OTRA OPCIÓN -- ABIERTA (QUINCENA, BIMESTRE, ETC.) SE DIVIDIRÁ EL TABLERO EN LA PARTE SUPERIOR DE ACUERDO AL PERÍODO ESCOGIDO.

PARA TENER REFERENCIA DE LA FECHA PRESENTE Y HACER UNA MARCA ENTRE -- LO PASADO Y LO FUTURO, SU USARÁ UN "HILO-SEÑAL" QUE CORRE VERTICALMENTE Y ES AJUSTABLE.

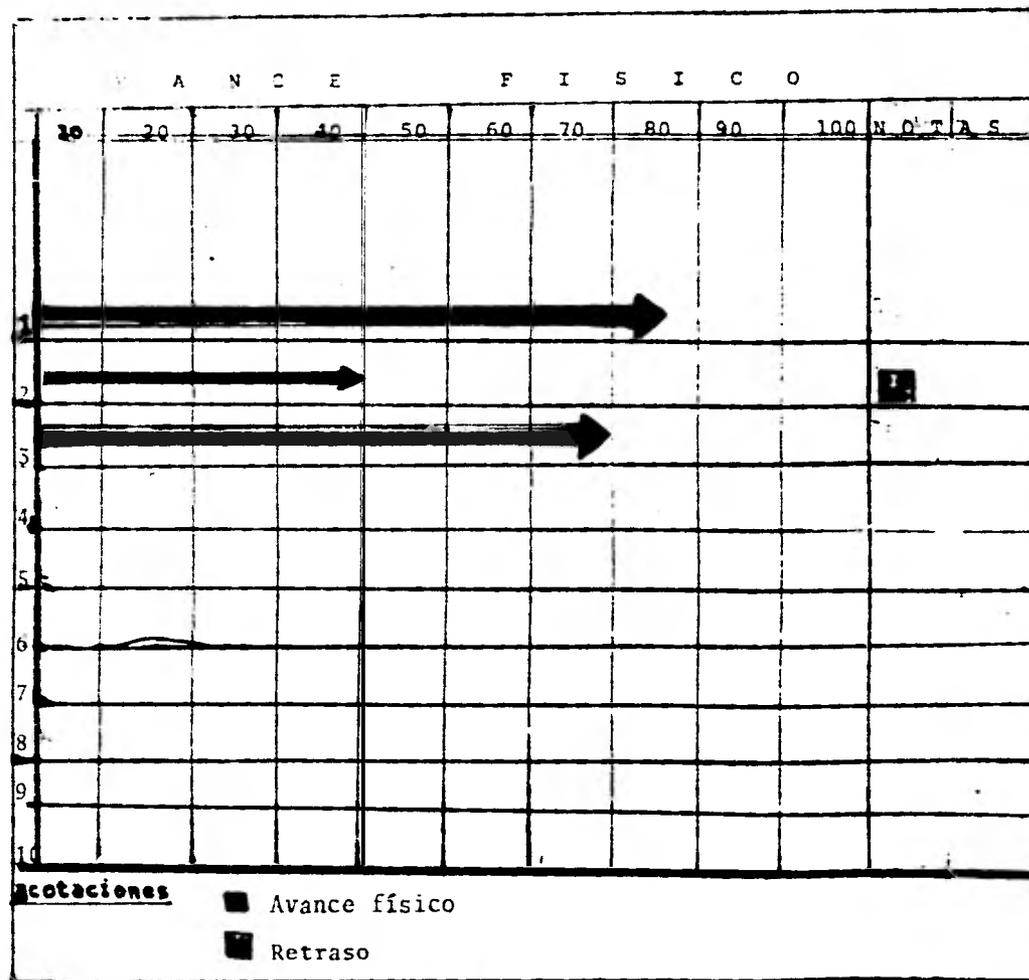
TABLERO PARA CALENDARIZAR METAS

Figura 5.4



TABLERO DE AVANCE PORCENTUAL FISICO

Figura 5.5



Contiene por cada proyecto el avance programado al 100 % indicado a lo largo del tablero mismo a través de sus divisiones.

Para marcar el avance progresivo que se vaya registrando se recurre al hilo de color azul.

A B I E R O D E A V A N C E P O R C E N T U A L
 F I N A N C I E R O (F I G 6 6)

		A V A N C E F I N A N C I E R O								
		30	40	50	60	70	80	90	100	NOTAS
1										(TOTAL) \$ 200,000
2										█ \$1'000,000
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
<u>RECOMENDACIONES</u>										

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES Y CARGAS DE TRABAJO

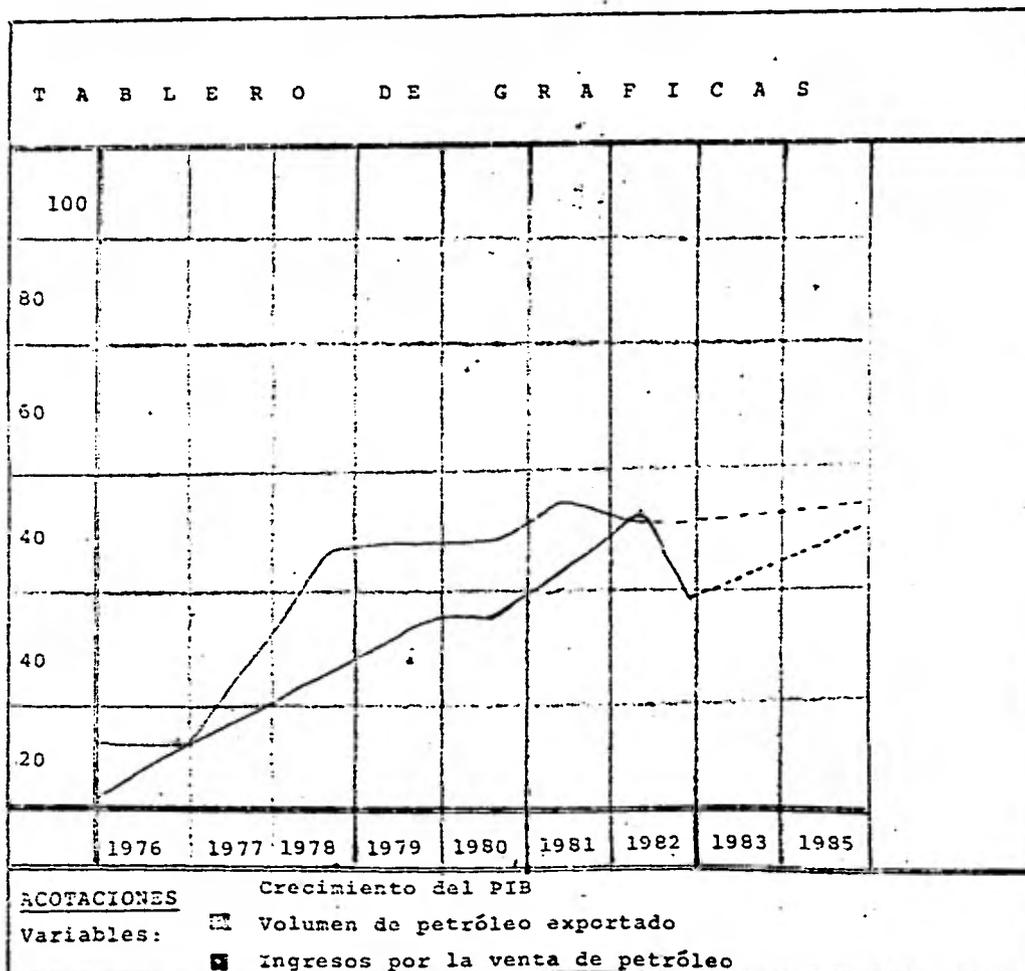
(FIG. 5.7)

ESTA ES UNA TABLA DE DOS ENTRADAS, POR LA PARTE DE LAS COLUMNAS QUE SE MARCARÁN LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS (DIRECCIONES) Y SU INMEDIATO SUPERIOR (SUBSECRETARÍAS Y OFICIALÍA MAYOR, ETC.); EN TANTO QUE POR EL LADO DE LOS RENGLONES, CORRESPONDERÁ A LOS NOMBRES ENUNCIADOS POR ORDEN EN EL TABLERO DE TARJETAS.

SE PRETENDE MARCAR QUIÉN REALIZA EL PROYECTO, QUIÉN LO SUPERVISA Y QUIENES INTERVIENEN COMO COLABORADORES. DE ESTA FORMA SABREMOS RÁPIDAMENTE A QUIÉN ACUDIR PARA OBTENER ALGUNA INFORMACIÓN RELACIONADA A UN PROYECTO EN ESPECIAL. POR IGUAL FORMA, LA "SUMA VERTICAL" DE MARCAS NOS INDICARÁ LA SOBRE-CARGA DE TRABAJO DE ALGUNA DE LAS UNIDADES EN CUANTO A SU EJECUCIÓN DIRECTA O BIÉN POR EL CONTRARIO, SI SE ESTUDIA UN ÁREA ADJETIVA SUS FUNCIONES DEBERÁN CORRESPONDER A FUNCIONES DE COLABORACIÓN CON ÁREAS ADJETIVAS. ESTO ES QUE UN ÁREA ADMINISTRATIVA PROPORCIONA RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS A OTRA DIRECCIÓN QUE REALIZA UN PROYECTO BIEN DEFINIDO.

TABLERO PARA GRAFICAS

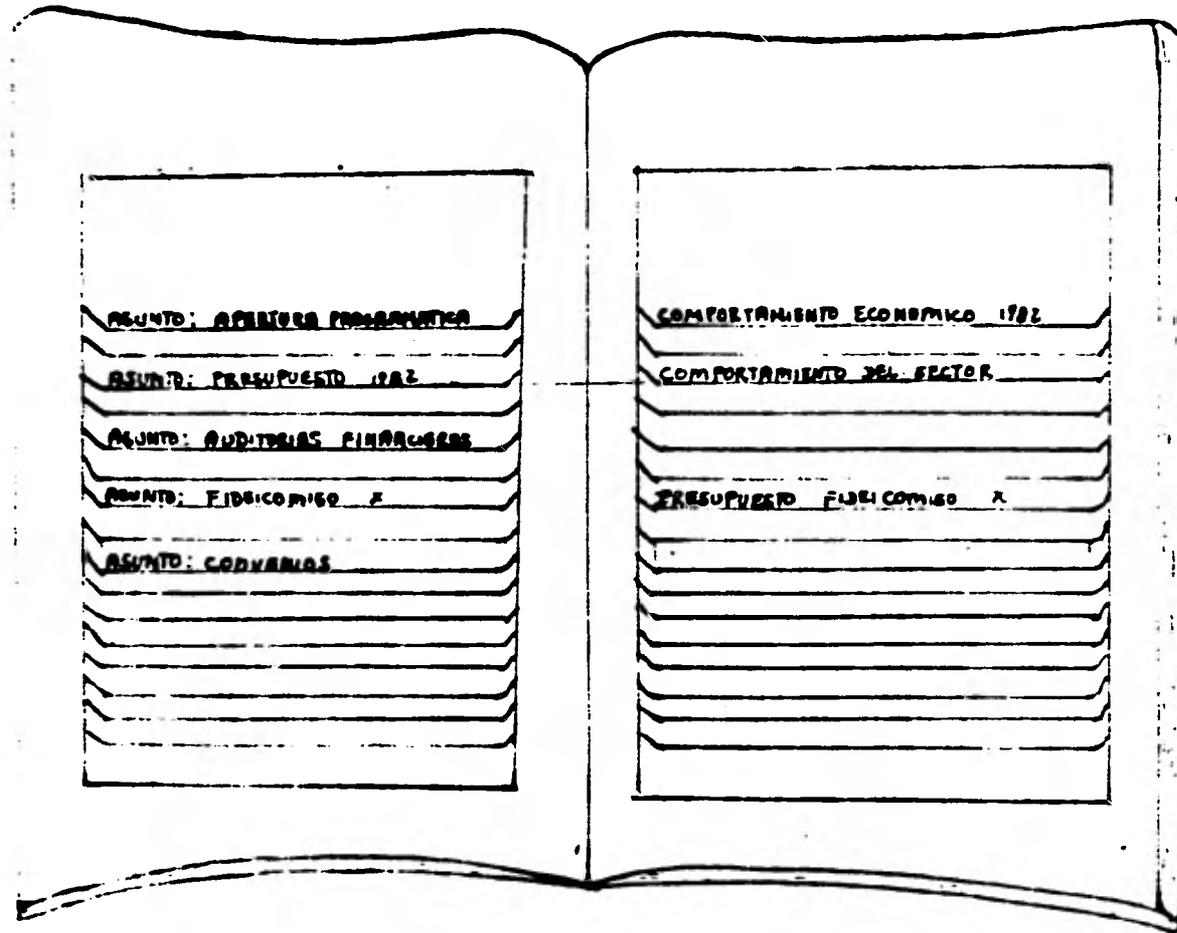
FIG. 5.8



Esencialmente aquí se manejarán datos estadísticos del comportamiento de variables económicas que puedan afectar al sector ó a alguna entidad coordinada -- que realice actividades netamente operativas

CARPETA TECNICA

Tarjeta tipo
Kardex



INSTRUCTIVO DEL FORMATO DE INFORME MENSUAL
DE AVANCE DE PROYECTOS

OBJETIVO	Captar al final de cada mes la información sobre el avance físico de los proyectos de las distintas Unidades Administrativas, tomando como referencia los compromisos contraídos previamente y que fueron presentados en el Programa de Trabajo de 198-
FECHA DE ENTREGA	(Para uso de la Unidad de Control de Gestión)
CLAVE DEL PROYECTO	Se compone de la clave del subprograma, de un número secuencial del proyecto (1 a 9) y una (A,B,C...) que señala la prioridad del proyecto.
NOMBRE DEL PROYECTO Y SUBPROYECTOS	En este rubro se señalarán los Proyectos y Subproyectos -- que se presentaron en el Programa de Trabajo 198_. En caso de modificaciones al Programa de Trabajo, se deberán -- llenar hojas adicionales en las formas correspondientes.
PORCENTAJE DE AVANCE GLOBAL	Avance físico acumulado de cada proyecto y subproyecto. El avance global al finalizar cada subproyecto deberá ser del 100%. Igualmente la realización total de un proyecto equivale a un 100%.
METAS ALCANZADAS	Es en relación a las metas programadas
UNIDAD DE MEDIDA	Se pondrá el patrón, con el que se va a medir la meta de acuerdo al proyecto y subproyecto.
CANTIDAD	Metas alcanzadas durante el mes al que se refiere el informe.
CANTIDAD ACUMULADA	Metas alcanzadas hasta el momento en cada proyecto y subproyecto.
JUSTIFICACION DE VARIACIONES y OBSERVACIONES	Pretende explicar las diferencias entre las metas programadas y las realizadas hasta el momento. Deben anotarse las modificaciones hechas a los proyectos, los obstáculos que se hayan encontrado para su realización y cualquier otra observación que se considere pertinente.

FIG. 6.1

PROGRAMA DE TRABAJO 1982

INFORME MENSUAL DE AVANCE DE PROYECTOS

UNIDAD ADMINISTRATIVA _____ INFORME DEL MES DE _____

PROGRAMA _____

SUBPROGRAMA _____ FECHA DE ENTREGA _____

CLAVE DEL PROYECTO	NOMBRE DEL PROYECTO Y SUBPROYECTO	PORCENTAJE DE AVANCE GLOBAL	METAS ALCANZADAS			JUSTIFICACION DE VARIACIONES % OBSERVACIONES
			U. DE MEDIDA	CANTIDAD	CANTIDAD	

INSTRUCTIVO DEL FORMATO DE RECURSOS HUMANOS

UNIDAD ADMINISTRATIVA	Especificar a nivel de Dirección General, Coordinación ó Gerencia
SUBUNIDAD -- RESPONSABLE DEL PROYECTO	Especificar
CLAVE DEL PROYECTO	Anotar la clave de la función, subfunción, programa, subprograma, número secuencial del proyecto y una letra que señale la prioridad del proyecto en cuestión
NUMERO DE EMPLEADO	Se deberá anotar la clave (segun administración) del personal -- asignado al proyecto
PROFESION	Se especificará la profesión u oficio de cada participante en el proyecto
PUESTO	Anotar el cargo que desempeña de acuerdo al organigrama de la <u>Unidad Administrativa</u> .
PERIODO ASIGNADO (FECHAS)	Se deberá asignar, indicar los meses (l.e. enero a marzo) durante los cuales se encuentra asignado al proyecto de dicho empleado.
TIEMPO ASIGNADO (PORCENTAJE)	Se deberá calcular la carga de trabajo que porcentualmente desempeña cada persona en el proyecto correspondiente, tomando en <u>cuenta</u> su participación en otros proyectos.
SECRETARIAS Y APOYOS ADMINISTRATIVOS	Se especificará el numero de personas y las cargas de trabajo --- (prorrateadas porcentualmente) que se desempeñan por proyecto.

**PROGRAMA DE TRABAJO 1982
(RECURSOS HUMANOS)**

FIG. 7.1

UNIDAD ADMINISTRATIVA SUBUNIDAD RESPONSABLE				<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table> CLAVE DEL PROYECTO												
RECURSOS HUMANOS ASIGNADOS AL PROYECTO																
NUMERO DE EMPLEADO	PROFESION	PUESTO	PERIODO ASIGNADO (FECHAS)	TIEMPO ASIGNADO (PORCENTAJE)												
	SECRETARIA	NUMERO ()														
	APOY. ADMINISTR.	NUMERO ()														

INSTRUCTIVO DEL FORMATO DE APOYOS

UNIDAD ADMINISTRATIVA	Especificar a nivel Dirección General, Coordinación ó Gerencia
SUBUNIDAD RESPONSABLE	Especificar
CLAVE DEL PROYECTO	(Vease instructivo de Recursos Humanos)
TIPO DE APOYO	Hacer una breve descripción del tipo de apoyo que se trata: administrativo, legal, de infraestructura, de de recursos humanos, financieros, etc.. Relacionar - los apoyos requeridos con los comprometidos
CONTRAPARTE (CONQUIEN)	Especificar de lo particular a lo general, ó bien de cualquier otra institución u organo público, social ó privado.
COMPROMISOS	Especificar el período de los apoyos requeridos y -- comprometidos con cada institución (contraparte) dentro del proyecto que se trate
NOMBRE DEL CONVENIO Y OBSERVACIONES	Especificar si existe algun convenio concertado ó bien respecto a las observaciones el apoyo pertinente sol <u>i</u> citado ó comprometido

INSTRUCTIVO DEL FORMATO CONCENTRADO DE PROYECTOS

OBJETIVO	Ubicar los proyectos de las Unidades Administrativas del sector en el contexto de: los objetivos nacionales y sectoriales, así como en la apertura programática de 198_ y de la política.
UNIDAD ADMINISTRATIVA	Especificar a nivel de Dirección General, Coordinación ó Gerencia.
PROGRAMA	Anotese el correspondiente según la Apertura Programática Oficial.
SUBPROGRAMA	Idem
CLAVE DEL SUBPROGRAMA	Consultese documentos de políticas y estrategias del sector
OBJETIVOS DEL SECTOR	Idem
AREA DE POLITICA TURISTICA	Idem
ESTRATEGIAS	Nombre; Conceptual (que); Espacial (dónde); Temporal (cuando)
OBJETIVO DEL SUBPROGRAMA	Consultese la Apertura Programática Oficial
METAS DEL SUBPROGRAMA	Proporcionese la descripción y unidad de medida de la meta a -- cumplir
CLAVE DEL PROYECTO, NUMERO Y PRIORIDAD	En lo referente a número, se contará como máximo con nueve alternativas de proyectos sustantivos, mismos que deberán ser jerarquizados con letras de la A a la Z , para identificar prioridades.
LISTADO DE PROYECTOS	Se enunciará el nombre de los proyectos sustantivos de acuerdo al criterio del punto anterior.
PONDERACION	En este punto se hará una estimación porcentual de cada uno de los proyectos sustantivos enunciados, tomando como base el costo de los recursos humanos existentes y que intervendrán en el proyecto. La suma de las ponderaciones de cada uno de los proyectos deberá ser de 100 % .

PROGRAMA DE TRABAJO 1982

[RESUMEN]

UNIDAD ADMINISTRATIVA		OBJETIVOS DEL SECTOR	
PROGRAMA		AREA DE POLITICA TURISTICA	
SUBPROGRAMA			
CLAVE DEL SUBPROGRAMA			
ESTRATEGIAS			
NOMBRE	CONCEPTUAL (QUE)	ESPACIAL (DONDE)	TEMPORAL (CUANDO)
OBJETIVO DEL SUBPROGRAMA		METAS DEL SUBPROGRAMA	
		DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA
			META 1982
CLAVE	LISTADO DE PROYECTOS		PONDERACION
N° CIUDAD			
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
			TOTAL 100%

INSTRUCTIVO DEL FORMATO A NIVEL PROYECTO

UNIDAD ADMINISTRATIVA	Especificar a nivel dirección general, coordinación ó Gerencia
SUBUNIDAD RESPONSABLE	Se pondrá el nombre de la subunidad ejecutora del proyecto
CLAVE DEL PROYECTO	IDEM
DESCRIPCION Y JUSTIFICACION DEL PROYECTO	En este rubro, se hará un breve detalle de lo que se va a realizar, Así como del beneficio para el sector , si se llega a obtener el resultado deseado. (nombre del proyecto)
DESCRIPCION DE LA META GLOBAL(DEL PROYECTO)	Detallar el resultado que se espera obtener al ser cumplida la meta total del proyecto
UNIDAD DE MEDIDA	Se pondrá el patrón, con elque se va a medir la meta. (De ---- acuerdo al proyecto).
META . 198_	Se pondrá el número absoluto de lo que se estima reali ar.(Objetivo cuantificado del proyecto).
FECHA DE INICIO Y TERMINO DEL PROYECTO	Se pondrán las fechas que totalizen en forma global al proyecto sustantivo.
DESAGREGACION DEL PROYECTO EN SUBPROYECTOS	En este rubro se señalarán los principales subproyectos que conforman al proyecto sustantivo.
DESCRIPCION	Se enunciarán los nombres de los subproyectos que conforman el proyecto.
CALENDARIZACION DE -- METAS	Se hará una estimación de avance, por cada uno de los subproyectos, debiendo anotar una línea (barra) que cubra las metas parciales de los subproyectos.

BIBLIOGRAFIA

- 1) EL ENFOQUE DE SISTEMAS
C. WEST CHURCHMAN
EDITORIAL DIANA, 5A. REIMPRESIÓN
- 2) EL CONTROL INTEGRADO DE GESTIÓN
FRANCISCO BLANCO ILLESCAS
EDITORIAL
MÉXICO
- 3) READINGS IN BASIC MANAGEMENT
HOLLINGSWORTH & HODGETTS
EDITORIAL
- 4) EL ORDENADOR EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL
WAYNE S. BOUTELL
EDITORIAL HISPANO-EUROPEA
ESPAÑA 1972
- 5) DE LA ORGANIZACIÓN A LA GESTIÓN PROVISIONAL
ALBERT DOVILLET
EDITORES TÉCNICOS ASOCIADOS, S. A.
BARCELONA ESPAÑA 1974
- 6) SISTEMAS DE INFORMACIÓN BASADOS EN COMPUTADORAS PARA LA ADMINISTRACIÓN MODERNA
ROBERT G. MURDICK & JOEL E. ROSS
EDITORIAL DIANA
MÉXICO, 1980

- 7) APLICACIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN
A. KHEMAKHEM & JEAN-LOUP ARDOIN
EDICIONES DEUSTO, S. A.
ESPAÑA 1976
- 8) MANAGEMENT MISINFORMATION SYSTEM
RUSSELL L. ACKOFF
MC. GRAW HILL
1970
- 9) REDISEÑANDO EL FUTURO
RUSSELL ACKOFF
EDITORIAL LIMUSA
MÉXICO 1981
- 10) INFORMACIÓN SYSTEM: THEORY & PRACTICE
JOHN BURCH JR., FÉLIX R. STATER & GARY GRUDNITSKI
2ND. EDITION JOHN WILEY & SONS
U.S.A. 1979
- 11) CONTROL & PLANNING OF INFORMATION SYSTEM
JOHN A. ZACHMAN
REVISTA MANAGEMENT
JULIO 1977
- 12) LA ESTRUCTURA DE LAS DECISIONES HUMANAS
DAVID MILLER Y MARTIN STARR
EDITORIAL HERRERO HERMANOS SUCESESORES
MÉXICO 1972
- 13) ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN MODERNA
HAROLD KOOTZ & CYRIL O'DONELL
EDITORIAL MC GRAW HILL

- 14) GUIA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS
COLECCION GUÍAS TÉCNICAS. SERIE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS No. 9
PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. COORDINACIÓN GENERAL DE ESTUDIOS
ADMINISTRATIVOS. MÉXICO 1980
- 15) GUIA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE SERVICIOS PÚBLI
COS. COLECCIÓN: GUÍAS TÉCNICAS. SERIE: ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS
No. 8. COORDINACIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS.
MÉXICO 1980
- 16) ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL
WILBURG JIMÉNEZ CASTRO
FONDO DE CULTURA ECONÓMICA 2A. EDICIÓN
MÉXICO 1975
- 17) SISTEMAS PRIORITARIOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO
ICAP
SAN JOSÉ 1968
- 18) LAS DECISIONES EJECUTIVAS EN LA EMPRESA Y EL GOBIERNO
CENTRO REGIONAL DE AYUDA TÉCNICA
MÉXICO 1964
- 19) ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA, LOS SISTEMAS
DE ORGANIZACIÓN Y OTROS ASPECTOS
DWIGHT WALDO
EDITORIAL TRILLAS
MÉXICO 1980
- 20) SISTEMAS DE PLANEAMIENTO Y CONTROL DE LA EMPRESA
JAMES C. EMERY
EDITORIAL EL ATENEO 4A. EDICIÓN
ARGENTINA 1977

- 21) THE MAKINGS OF MIS
PART 1 WHAT IS A MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM (MIS) ?
PART 2 BRIDGING THE MIS GAPS
PART 3 CONCLUSIÓN
REVISTA INFOSYSTEM (AMERICAN LEADING SYSTEM MAGAZINE FOR MANA-
GEMENT)
VOL. 25 No. 6 (PAGS. 94-98), 7 (PAGS. 56-60) Y 8 (PAGS. 54-59)
JULIO, AGOSTO, SEPTIEMBRE 1978

- 22) MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS FOR MANAGEMENT SCIENCES
ARTUR H. SCHNEYMAN
REVISTA INTERFACES VOL. 6 No. 3
MAYO 1976 (PAGS. 52-59)

- 23) DETERMINING THE MANAGER'S INFORMATION NEEDS
DR. MALCOM C. MUNRO
REVISTA JOURNAL SYSTEMS MANAGEMENT VOL. 29 No. 6
JUNE 1978 (PAG. 34-39)

- 24) EFFECTIVE MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS FOR CONTROL
DONALD S. FEIGENBAUM
JOURNAL OF SYSTEMS MANAGEMENT VOL. 30 No. 10
OCTUBRE 1979 (PAGS. 16-21)

- 25) PSICOLOGÍA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES
DANIEL KATZ-ROBERT L. KAHN
EDITORIAL TRILLAS
MÉXICO 1979