

25



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMÍA

“LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS Y PRESUPUESTO POR PROGRAMAS” (TEORICO PRACTICO)



T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ECONOMIA

P R E S E N T A :

JAVIER CORREA SILVA

MEXICO, D. F.

1989

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

UNAM



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	PAG.
PRESENTACION	1
CAPITULO I	3
1 LA ADMINISTRACION	4
1.1 Concepto de la Administración	4
1.2 Naturaleza de la Administración	7
1.3 El Proceso Administrativo	10
CAPITULO II	35
2 LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	36
2.1 Definición	36
2.2 ¿Porqué ha surgido la Administración por Objetivos?	39
2.3 ¿En qué momento se presenta?	40
2.4 ¿Porqué utilizar la Administración por Objetivos?	41
CAPITULO III	43
3 EL PROCESO DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	44
3.1 Medios para Implantarlo	44
3.2 Actividades Importantes para la Fijación de los Ob- jetivos	49
3.3 Secuencias a seguir en las Diversas Etapas de los - Objetivos	54
3.4 Periodo de Revisión de los Objetivos	59

	PAG.
CAPITULO IV	63
4 IMPLEMENTACION DE LOS OBJETIVOS	64
4.1 Definición	64
4.2 Resultado Histórico	69
4.3 Clasificación de los Objetivos	70
4.4 Normas para la Implementación de los Objetivos	74
4.5 ¿Quiénes Participan en la Fijación de los Objetivos?	77
4.6 La Motivación como Medio para Obtener los Objetivos	84
CAPITULO V	92
5 EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS (PPP)	93
5.1 Presupuesto	93
5.2 Enlace de la Administración por Objetivos y Presupuesto por Programas	95
5.2.1 Antecedentes y Elementos Fundamentales	98
5.3 Sistemas de Información	107
5.3.1 Correlación entre Contabilidad y Presupuesto	108
5.3.2 Cantidad y Calidad de la Información	113
5.3.3 Sugerencias	118
CAPITULO VI	120
6 PARTE PRACTICA	121
6.1 Elementos del Subprograma	121
6.2 Desarrollo	122

	PAG.
6.3 Conclusiones y Sugerencias	172
BIBLIOGRAFIA	175

PRESENTACION

La administración ha sido acosada por las exigencias emanadas de la complejidad cada vez mayor de las organizaciones sociales, palpándose la competencia agresiva, la que a su vez provoca la creación de nuevos satisfactores, la expansión de mercados, ampliación de negocios, etc., En tal virtud, se requiere de un estudio más profundo y especializado de la administración; porque no basta que el hombre de negocios se limite a observar las cifras estáticas o frías de los reportes o estados financieros, sino que requiere de estudios especiales para llegar a obtener los logros que se ha propuesto; por lo tanto, aceptamos sin lugar a duda que la época en que vivimos se ha caracterizado por los grandes cambios que ha sufrido la humanidad en todos sus ámbitos. La administración como herramienta y como actividad profesional no ha sido ajena a ellos, como puede apreciarse en la transformación que en su campo de acción se ha experimentado, pero irremediamente existe la necesidad de recurrir a la investigación para lograr técnicas tendientes a buscar mejores métodos de trabajo, que permitan aprovechar los recursos - tanto físicos como humanos de que se disponen, de aquí que el desarrollo de técnicas administrativo-presupuestales sea tan importante, ya que la racionalización de los recursos conlleva a emplear mejores procedimientos para determinar prioridades, precisar costos y establecer una relación estrecha entre objetivos y metas.

Dentro de la teoría de la administración pública, el presupuesto tradicional se define como un documento financiero que prevee los ingresos y

egresos públicos durante un periodo determinado, generalmente de un año y representa uno de los instrumentos asignados a los organismos para -- que con ellos logren sus metas y objetivos.

De aquí que el gobierno federal haya realizado esfuerzos tendientes a -- mejorar las técnicas presupuestales para reforzar las acciones políti-- cas, y ha introducido el presupuesto por programas el cual ha enfrenta-- do diversos problemas por la falta de capacitación a los responsables -- de su manejo y la escasez de material bibliográfico que dé a conocer -- las técnicas del presupuesto por programas. Es por eso que el presente trabajo trata de reunir teoría y práctica Administrativo-presupuestal, -- contemplándose en ello los principios de la administración, el proceso administrativo y bases para la elaboración y control del presupuesto -- por programas en el sector público con el propósito de apoyar en lo po-- sible a quienes participen en el esfuerzo de racionalizar los recursos económicos.

CAPITULO I
LA ADMINISTRACION

CAPITULO I

I LA ADMINISTRACION

1.1 CONCEPTO DE LA ADMINISTRACION

"ADMINISTRACION".- Etimológicamente proviene de las siguientes raíces latinas:

"AD".- Que significa hacia, persistencia, fijeza.

"MINISTRATIO".- Que a su vez proviene de "minister" que significa inferioridad, subordinación, servicio, etc., y este a su vez proviene de "minus" que es el comparativo de inferioridad y del subfijo - que sirve como término de comparación "ter".

En relación a lo anterior, se contempla que administración da idea de servicio y subordinación, es decir, administración es lo que se realiza bajo la función o mando de otra persona.

A continuación enunciaremos algunos conceptos sobre administración que mencionan diversos autores:

Según la Enciclopedia Of The Social Sciences:

"Administración es un proceso por el cual se ejecuta un propósito - determinado, poniéndolo en vigor y vigilándolo". (1)

En sentido humano, también se conoce como administración al hecho - de combinar los distintos tipos y grados del esfuerzo humano mediante los cuales se efectúa el proceso.

L. A. Appley, en su obra "Management The Simple Way, Personal":

(1) REYES PONCE A.- ADMINISTRACION DE EMPRESAS.- PAGES. 13 A 28.

"Administración consiste en que se hagan determinadas cosas con el - esfuerzo de otras, y esta función trae aparejadas dos responsabilidades por lo menos, una de las cuales es el planeamiento y otra la supervisión".

Isaac Guzmán Valdivia, en su libro "Reflexiones sobre la Administración":

"Administración es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados".

Henry Fayol, en su libro "Administración Industrial y General".

Define a la administración como: "prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Koontz and O' Donnell

"Administración es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

Mooney

"Administración es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás con base en un profundo conocimiento de la naturaleza humana".

Tanenaun

"Es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la em

presa".

E. F. L. Breeh

"Administrar es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado".

G. R. Terry

"Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno".

Reyes Ponce

"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social". (2)

De todos los conceptos anteriores se deduce que, para que exista la administración, es necesario que haya más de una persona para coordinarlas y que tenga un fin común, por esto, la administración sólo existirá en una sociedad. Para entender lo anterior diremos que la sociedad es la unión moral de los hombres que en forma sistemática cooperan coordinando sus medios para lograr un bien común.

La unión moral estará constituida por el apoyo de todos los que forman la sociedad.

Como se puede deducir, el significado de administración ha sido expresado por una diversidad de personas en muy diferentes maneras, - siendo un concepto tan amplio, se torna difícil formular una definición (2) REYES P. O. P.- PAG. 20.

ción que incluya todos los aspectos, ya que algunos enuncian no sólo lo que es, sino como lograr los objetivos, y otros que encadenan los medios y objetivos.

1.2 NATURALEZA DE LA ADMINISTRACION

Primero formularemos la siguiente pregunta: ¿Qué o cómo se considera a la administración? ¿Una técnica, un arte, una ciencia o un empirismo?

Para poder determinar qué es o cómo se considera a la administración, analicemos cuáles son los conceptos de ciencia, técnica, arte y empirismo.

Ciencia: (Latín Scientia de Scicus Instruido).

- * Conocimiento cierto de las cosas por sus principios y sus causas-campo de doctrina que constituye un ramo particular del saber humano-saber-erudición-habilidad, maestría-conjunto de conocimientos en cualquier cosa, fundados en el estudio.
- * Es el conjunto de conocimientos sistematizados obtenidos mediante un método, que se acumulan y aceptan para entender verdades universales, relativas al estudio de un fenómeno, de un asunto o de un objeto particular.
- * (Definición Filosófica).- Es todo conocimiento que funda su legitimidad, por una parte en la evidencia de una realidad determinada y por la otra en su organización objetiva, metódica y -

sistemática.

- * Ciencia Exacta. - Es la que solo admite principios, consecuencias y hechos rigurosamente demostrados. (experimentos).
- * Ciencia Social. - Es la que se basa en la tipificación de los hechos sociales.

Características de Ciencia:

- * a) Busca una verdad universal.
- * b) Se forma por principios universales.
- * c) Descubre sus principios mediante análisis, síntesis, etc., porque esos principios ya existen y sólo hay que descubrirlos.
- * d) Sus principios son inmutables.
- * e) Nos enseña a conocer.

Técnica:

- * Conjunto de procedimientos para la aplicación práctica de una ciencia.
- * Habilidad para realizar una cosa.
- * Es la obtención de un resultado deseado aplicando conocimientos y habilidad.
- * Es una función del variable grado de cultura de las comunidades (Definición Filosófica).

Características de la Técnica:

- * Busca un valor utilidad.
- * El valor utilidad está expresado en reglas.
- * Aplica los principios de una ciencia a través de la creación de reglas las cuales son cambiables en su forma de aplicación de acuerdo con el criterio de cada persona.
- * Con la técnica aprendemos a hacer.

Arte:

- * Es la expresión moral de una persona al aplicar una técnica.
- * En si es una técnica bella.
- * Virtud, disposición y habilidad para hacer algo.
- * Acto por el cual el hombre, valiéndose de elementos materiales da forma sensible a una concepción del entendimiento.
- * Es la contemplación de las cosas independientemente del principio de la razón. La proyección sentimental hace posible el arte. (Definición Filosófica).

Empirismo:

- * Es la acumulación de las experiencias de varios años.

Enunciados los conceptos anteriores y algunas de sus características, tenemos el material suficiente para poder contestar a nuestra pregunta inicial.

La administración no es arte porque no es la proyección sentimental, porque no tiene sentimientos y porque la administración solamente

te se impregna de la personalidad del administrador y no de lo que siente por administrar.

La administración no es técnica porque tiene principios, aunque no sean propios, pero son principios demostrables mediante la tipificación.

La administración no es empirismo porque no es posible que exista -- una buena administración solamente basada en las experiencias de varios años.

La administración es una ciencia social que aplica los principios mediante técnicas administrativas que son en sí la forma práctica de administrar.

Una vez analizados los diferentes conceptos que de administración -- dan los diferentes autores y determinada la naturaleza de la administración, en nuestra opinión consideramos que: "administración" es la ciencia social que, valiéndose de diferentes principios y técnicas administrativas nos sirve para lograr los objetivos del organismo social con una máxima eficiencia y un mínimo esfuerzo.

1.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Concepto. - En los Estados Unidos de Norteamérica la contribución -- más importante para el desarrollo de la teoría del proceso administrativo provino de dos ejecutivos de la General Motors, James D. -- Mooney y Alan C. Reiley. Los principios establecidos por ellos tu--

vieron una influencia importante sobre las prácticas administrativas de su país. Mooney y Reiley no sólo se basaron en sus experiencias como ejecutivos, sino que también utilizaron un análisis histórico de las dependencias gubernamentales, la iglesia católica romana y las organizaciones militares, desarrollaron sus ideas con base en cuatro principios:

- a) El principio coordinador, que establecía las bases para la unidad de acción en el logro de un objetivo común.
- b) El principio de escala, que destacaba la organización jerárquica y de austeridad.
- c) El principio de definición funcional, que organizaba las tareas en unidades departamentales.
- d) El principio de staff, que reconocía el papel de la gerencia de línea en el ejercicio de la autoridad, pero que aceptaba la existencia de un staff para proporcionar asesoría e información.

Las ideas básicas de los teóricos del proceso administrativo son -- los antecedentes de lo que posteriormente fue llamado "escuela del proceso administrativo".

Esta escuela analiza el proceso administrativo, establece su marco conceptual, identifica sus principios y a partir de ellos formula una teoría de la administración, las define como un proceso universal, sin importar el tipo o el nivel de la empresa, aunque reconoce

que al ambiente administrativo difiere ampliamente entre empresas y niveles. Ve la teoría administrativa como una forma de organizar - las experiencias para que la práctica pueda ser superada a través - de la investigación, la comprobación empírica de principios y la enseñanza apropiada de los fundamentos.

Hasta aquí hemos visto algunas de las contribuciones más significativas del proceso administrativo, por lo tanto ofrecemos nuestra definición del concepto y proceso administrativo, de la siguiente forma:

"Son las fases con los elementos que lo integran, nos permiten analizar, tomar decisiones y comunicar nuestras ideas". (3)

Finalidad.- La finalidad del proceso administrativo la podemos localizar dentro de los diferentes conceptos de la administración y que es el de lograr que las cosas y objetivos se realicen por medio de - otras personas, aplicando la "Ley de Oro" que es la de obtener el -- máximo rendimiento con el mínimo de esfuerzo. Esto se obtiene mediante la coordinación del trabajo y el capital.

Sabiendo que la coordinación tiene que ser flexible y elástica, es - decir, que permita cambios en su forma estructural, se puede decir - que el proceso administrativo tiene que ser también flexible y elástico.

ANTECEDENTES Y CLASIFICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.- En los -- pueblos antiguos ya se practicaba el proceso administrativo, tal es (3) REYES P. O. P.- CAP. II.

el caso de Egipto, que en el Año 1300 A.C. según estudios realizados por Max Weber demuestran que se usaban procedimientos sistemáticos - y definidos.

En China, en el Año 1000 A.C., existió la Constitución de Chow en la cual se establecen reglamentaciones de carácter público. El sabio - Confucio estableció reglas para la administración pública.

En la Grecia antigua, en sus obras dejan claro el espíritu de organización, los principales legados son de Sócrates, Pericles y Aristóteles.

En Roma se establece el primer estado con magisterios específicos, - por ejemplo; el Magisterio de Ganadería, el Magisterio del Trabajo y el Magisterio de Quiebras.

En la Edad Media domina como organización la iglesia, la cual mantiene su poderío e influencia gracias a una excelente administración.

Al acrecentarse las necesidades de los individuos en número y complejidad surgió una mayor demanda de satisfactores, los que fueron producidos en talleres artesanales, dichos satisfactores permitieron el inicio del comercio en gran escala y el intercambio de productos, todo ello apoyado en un proceso administrativo variable en su intensidad, según el tipo y lugar de aplicación.

La demanda de satisfactores debilitó a los gremios y corporaciones - dando preámbulo a la industria, la que surgió en la llamada revolu--

ción industrial inglesa.

Todo lo anterior dio origen a la imperiosa necesidad de clasificar - el proceso administrativo, dando como resultado la creación de cuatro principios básicos, los cuales son:

- Primero.- El desarrollo (por parte del administrador, no del trabajador) de la labor diaria, con precisión para cada movimiento del subordinado y el perfeccionamiento y normalización de todos los utensilios y condiciones de trabajo.
- Segundo.- Una selección cuidadosa de los subordinados y su ulterior entrenamiento, eliminando a los que se nieguen a adoptar los métodos científicos o sean incapaces de ello.
- Tercero.- Hacer asimilar plenamente a estos subordinados seleccionados, la ciencia de hacer sus labores, mediante una constante observación de su trabajo y ayuda en el mismo por parte del administrador, y mediante el pago de una prima importante por hacer el trabajo con rapidez y tal como se les ordena.
- Cuarto.- Una distribución equitativa del trabajo y de las responsabilidades entre los trabajadores y el administrador. A lo largo del día el administrador trabaja casi hombro con hombro con los subordinados ayudándoles, estimulándoles y facilitándoles el trabajo, mientras en el pasado se mante
nía a un lado, ayudando muy poco a los subordinados y car

gando sobre sus espaldas casi toda la responsabilidad por lo que hace referencia a métodos de trabajo, herramientas, rapidez y cooperación.

Otro enfoque de la clasificación del proceso administrativo es el propuesto por Max Weber, sus principios son los siguientes:

- 1.- División del trabajo con base en la especialización de funciones.
- 2.- Una jerarquía bien definida de autoridad.
- 3.- Un sistema de reglas referentes a los derechos y deberes de los integrantes.
- 4.- Un sistema de procedimientos.
- 5.- Impersonalidad.
- 6.- Comunicaciones por escrito.
- 7.- Selección y promoción por capacitación técnica.

Taylor desarrolló sus teorías en Norteamérica, enfocándose al concepto de productividad. Al mismo tiempo Fayol en Europa anuncia una serie de principios que tratan de clasificar la administración, éstos son:

- 1.- División del trabajo.
- 2.- Autoridad y responsabilidad.
- 3.- Disciplina.
- 4.- Unidad de Mando.
- 5.- Subordinación a los intereses generales.
- 6.- Remuneración adecuada.

- 7.- Centralización
- 8.- Orden
- 9.- Equidad
- 10.- Iniciativa
- 11.- Estabilidad del personal
- 12.- Espíritu de grupo

Como dice el maestro Agustín Reyes Ponce, que todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar indisolublemente unidos con los demás, y - que, además se dan de suyo simultáneamente. Seleccionar o clasificar el proceso administrativo, por lo tanto, es prácticamente imposible, - y es irreal.

No obstante, desde un punto de vista meramente conceptual, metodológico y con el fin de estudiar, comprender y aplicar mejor la administración, es conveniente y lógico separar aquellos elementos que en una circunstancia dada puedan predominar, por que de esa manera se pueden fijar sus reglas, técnicas, etc.

De esa manera se facilita su comprensión y se pueden formular mejor - las reglas que influyen en cada aspecto.

Por lo tanto siguiendo estos conceptos vertidos por el maestro - Reyes Ponce, clasificamos el proceso administrativo de la siguiente forma:

El proceso administrativo se clasifica en dos grandes ramas:

Administración Mecánica y Administración Dinámica.

ELEMENTOS Y ETAPAS DE LA MECANICA ADMINISTRATIVA

<u>Previsión</u>	<u>Planeación</u>	<u>Organización</u>
Objetivos	Políticas	Funciones
Investigaciones	Procedimientos	Jerarquías
Alternativas	Programas	Oblicaciones

ELEMENTOS Y ETAPAS DE LA DINAMICA ADMINISTRATIVA

<u>Integración</u>	<u>Dirección</u>	<u>Control</u>
Selección	Mando	Su establecimiento
Introducción	Comunicación	Su Operación
Desarrollo	Supervisión	Su Interpretación
Integración de las cosas		

La fase mecánica de la administración se ha llamado así por ser la - que proporciona la institución su estructura administrativa, enmarcada en las siguientes premisas:

Previsión.- ¿Qué puede hacerse?

Planeación.- ¿Qué va hacerse?

Organización.- ¿Cómo se va hacer?

También Conjuga una Serie de Factores, Tales Como:

Elementos	Ideas	Cosas
Tareas	Pensamiento Expresado en Conceptos.	Administración
Definiciones	Formular Nociones Elementales.	Manejo de Asuntos Operativos.
Funciones Continuas	Analizar Problemas	Tomar Decisiones
Definiciones	Recopilar Datos, Determinar Causas, Desarrollar Soluciones Alternas.	Formular Conclusiones y Juicios

Previsión
Planeación
Organización

Analizar lo anterior podemos conceptuar a la administración mecánica, como la parte generadora, creadora; es decir pensante del proceso administrativo.

La fase dinámica de la administración, se le ha denominado en esa forma por ser la fase del trabajo a ejecutar propiamente dicho, ya que, - es la actividad, impulso y desarrollo de cada uno de los miembros del organismo.

Dentro de esta fase, nos hacemos las siguientes preguntas:

Integración.- ¿Con qué se va a hacer?

Dirección.- Ver que se haga

Control.- ¿Cómo se ha realizado?

Asimismo agrupa los siguientes conceptos:

P E R S O N A S
HABILIDAD PARA ACTUAR COMO LIDER
INFLUIR SOBRE EL PERSONAL PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS SEÑALADOS
C O M U N I C A C I O N E S
A S E G U R A R L A C O M P R E N S I O N

SELECCIONAR PERSONAL COMPETENTE PARA LOS PUESTOS DE LA ORGANI ZACION	PROPICIAR ACLARACIONES DIRIGIDAS HACIA LOS OB JETIVOS DESEADOS	ASEGURAR EL PROGRE SO HACIA LOS OBJE TIVOS FIJADOS SEGUN - EL PLAN
---	--	---

INTEGRACION

DIRECCION

CONTROL

Visto lo anterior podemos concluir diciendo que, la administración dinámica es el enlace para poner en movimiento al organismo social, para crear los satisfactores necesarios y tratar de alcanzar los objetivos deseados.

A continuación se describe en forma breve cada uno de estos elementos o funciones del proceso administrativo, tomando en consideración la clasificación del Lic. Agustín Reyes Ponce:

- * La Previsión.- H. Fayol, nos dice que la previsión consiste en-

escrutar el futuro, por tanto, podemos considerarle como la visión anticipada de lo que puede hacer la unidad económica, pero no en forma empírica, sino utilizando diversas técnicas, procedimientos, investigaciones y estadísticas.

Este elemento se divide en tres etapas principales:

- a) Objetivos
- b) Investigaciones
- c) Alternativas

- * La Planeación.- Este elemento es el que se utiliza para tratar de lograr en una forma óptima el desarrollo de las actividades del organismo, elaborando los planes de acción, aplicando ciertos programas, estándares, presupuestos, a fin de evitar que se deje algo al azar.

También se divide en tres etapas:

- a) Políticas
- b) Procedimientos
- c) Programas

- * La Organización.- Es el medio o recurso que sirve como ordenador de las diferentes acciones de la unidad económica, es decir, sirve para mantener una estructura que facilite la ejecución de las operaciones para el logro de los objetivos.

Se divide en tres etapas que son:

- a) Funciones
- b) Jerarquías
- c) Obligaciones

- * La Integración.- Por medio de este elemento es como se provee a la unidad económica de todos los recursos necesarios para su mejor funcionamiento (recursos económicos, materiales y humanos), seleccionándolos, incorporándolos y desarrollándolos.

Su división consta de cuatro fases que son:

- a) Selección
- b) Introducción
- c) Desarrollo
- d) Integración de las cosas

- * La Dirección.- Esta función es la que sirve para guiar las actividades de cada miembro y grupo de la unidad económica coordinándolos o sincronizándolos, evaluando los resultados, supervisándolos y tomando decisiones a fin de que se cumpla todo lo planeado.

Este elemento se divide en las tres fases siguientes:

- a) Mando
- b) Supervisión
- c) Comunicación

- * El Control.- Por medio de este elemento es como se comprueba -

que todas las actividades y operaciones que se realizan están de acuerdo con lo previsto y planeado, que se han ejecutado - complementándolas con los métodos y procedimientos establecidos y en su caso, se utiliza para corregir y mejorar los planes o bien elaborar otros mejores.

Se divide en las siguientes etapas:

- a) Su establecimiento
- b) Su operación
- c) Su interpretación

Los seis elementos enunciados se encuentran íntimamente ligados y por la interrelación que existe entre ellos actúan en forma recíproca, es decir, la acción de uno repercute en los demás, así como la función del control para evaluar los resultados obtenidos comienza por comparar lo previsto y lo planeado con lo realizado, pero atendiendo a la ley de las excepciones contra su atención en las variaciones, a fin de analizarlas con más detalle y profundidad según el caso lo amerite, dando por resultado el estímulo de la planeación, el fortalecimiento de la organización e integración, la eficiencia de la dirección y el incremento en la efectividad del propio control.

PRINCIPIOS MECANICOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

La Previsión.

Conforme a lo ya enunciado anteriormente, tenemos que, la previ-

sión es el elemento mediante el cual la unidad económica puede determinar qué es lo que desea lograr en cada uno de los campos de su actividad, utilizando para ello ciertos principios técnicos y determinadas investigaciones y valorizaciones, que servirán además para tener la visión anticipada de las condiciones futuras en que dicho organismo o unidad habrá de encontrarse, a fin de determinar los cursos de acción posibles a seguir.

Sus Etapas

- a) Objetivos. - Esta etapa se refiere a la fijación o señalamiento de los fines perseguidos por la unidad económica, - estos fines u objetivos deberán ser bien definidos, claros y concisos, además que se precisen por escrito y sean del conocimiento de los que intervendrán en la realización de los mismos en cada una de las divisiones con que cuenta la mencionada unidad económica.
- b) La Investigación. - Es la etapa principal o básica de la previsión, ya que, por medio de la investigación se determinan los medios más aptos para el logro de los objetivos propuestos; ahora bien: la investigación, sólo puede llevarse a cabo con éxito aplicando ciertos principios o reglas a las que habrán de ajustarse todas las actividades de dicha investigación.

Las Técnicas de la Investigación más Comunes son:

- * La Observación
- * La Encuesta
- La Observación se lleva a cabo sobre hechos, sobre experimentos o sobre registros.
- La Encuesta se realiza por medio de cuestionarios o entrevistas.

- c) Alternativas. - Es necesario contar con diversos caminos o cursos de acción para el logro de los objetivos entre los cuales se puede escoger, substituir o combinar de acuerdo a las circunstancias.

La Planeación

Consiste en ver o determinar qué se va a hacer, o sea, elaborar los planes de acción aplicando ciertos presupuestos, programas y proyectos que marquen el camino a seguir para el logro de los objetivos previstos en los diferentes campos de acción de la unidad económica.

Por otra parte, los planes deben ser precisos y flexibles a fin de que se obtengan mejores resultados.

Sus Etapas

- a) Políticas. - Son las normas o reglas generales que deben regular el funcionamiento de la unidad económica, es decir, las políticas marcan la forma de lograr los objetivos propuestos guiando a los ejecutivos para que su actua- - -

ción esté basada en dichas políticas y aplicando su criterio.

Todas las políticas deben estar claramente definidas, constar por escrito y ser de fácil acceso en los niveles en -- los cuales se van a aplicar a fin de coordinarlas e interpretarlas.

- b) Procedimientos.- Son los instructivos de cómo y cuándo deben intervenir los distintos elementos de la unidad económica en sus diferentes actividades a fin de lograr resultados. A diferencia de las políticas, los procedimientos se aplican más en los niveles operativos que en los niveles superiores, deben ser claros, precisos y constar por escrito o bien ser gráficos (manuales de procedimientos), además deberán ser revisados en forma periódica y evitar duplicarlos.
- c) Programas.- Son instructivos, pero además de contener la fijación determinada de los objetivos y la secuencia de -- las operaciones de la unidad económica deben contener el tiempo requerido para su realización. Los programas pueden ser generales y particulares, a corto y largo plazo. Para la realización de los programas deberán considerarse todos los datos y detalles que orienten a los ejecutivos -- para su aprobación y a los encargados para su realización deberá fijarse el costo del programa y el beneficio que

puede obtenerse al realizarlo, determinar tiempos mínimos y máximos para observar los resultados que se esperan obtener

La Planeación se vale de diferentes técnicas tales como:

- . Manuales de objetivos y políticas
- . Diagramas de proceso
- . Manuales de organización
- . Gráficas de Gantt
- . Otros

La organización

Sin duda este elemento se puede considerar como uno de los más importantes del proceso administrativo, en virtud de que, es el punto de enlace entre la fase mecánica y la fase dinámica de la administración.

La organización, teniendo como punto de partida la planeación podemos considerarla como la formación de la estructura relacionada y coordinada entre si aprovecha al máximo los recursos materiales, científicos y humanos a fin de facilitar la ejecución de las operaciones y el logro de los objetivos señalados.

Sus Etapas

- a) Funciones.- Las entidades económicas tienen un sinnúmero de actividades de naturaleza distinta y es preciso determinar de la mejor manera posible las - - - - -

unidades orgánicas, de tal modo que se forme una unidad integral apegada a las características y necesidades propias de la entidad económica. En tal virtud, se ha requerido la división del trabajo presentando como consecuencia la especialización de las personas que lo ejecutan, logrando con esto una mayor eficiencia. Pero esa eficiencia sólo se puede lograr con la división del trabajo y la especialización del personal aparejada con la debida coordinación de las -- funciones y los órganos, canalizada a través de un jefe, es decir, hay que evitar que una persona subordinada reciba órdenes para realizar su función de dos o más personas (unidad de mando).

Al jefe no se le debe delegar la autoridad sin fijarle su grado de responsabilidad y viceversa, ya que si no existe un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad se desequilibra la organización (principio de autoridad-responsable).

También debe existir con la delegación de autoridad un control adecuado a fin de poder conocer si la persona a la cual se le delega esa autoridad está actuando en forma correcta, poder corregir sus errores, limitar su responsabilidad o substituir a esa persona (principio del equilibrio de dirección-control).

- b) Jerarquías. - Es la agrupación de individuos en la entidad económica, atendiendo a las cualidades personales de cada uno, como capacidad intelectual, conocimientos sobre una materia determinada, experiencia y práctica en la aplicación de esos conocimientos.
- c) Obligaciones. - Son las responsabilidades que cada persona tiene dentro de una organización. Son los planes a los que se ha comprometido para sacar adelante un trabajo específico o dirigir a un grupo hacia un objetivo deseado.

PRINCIPIOS DINAMICOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

En esta fase del proceso administrativo se ubican los otros tres elementos que lo integran que son: la integración, la dirección y el control, en estos elementos, predomina la acción a la actuación del cuerpo social en lo referente a la ejecución a través de la organización de las actividades planeadas para el logro de los objetivos.

La Integración

Como ya se ha mencionado, por medio de la integración es como el organismo social se ve abastecido de todos los recursos necesarios para mejor funcionamiento y en consecuencia para el logro de los objetivos en forma eficiente. Las etapas de la integración se enfocan hacia la integración de cosas y a la integración de personas.

La integración de cosas y personas no sólo es necesaria al iniciarse --

las operaciones de una entidad económica ya que su función debe ser permanente para lograr el desenvolvimiento normal y su crecimiento.

Sus Etapas.-

- a) Selección. - Es el proceso por el cual se elige a la persona que se contratará después, de aprobar las entrevistas y - pruebas que se le apliquen. Es la acción de contratar al candidato o candidatas que fueron seleccionados.
- b) Introducción. - Es el proceso por medio del cual, se introduce al recién contratado en la organización, suele llevarse a cabo en el departamento de personal; en él, se hace firmar al solicitante el contrato de trabajo respectivo, - se hacen las anotaciones necesarias en los registros, se toma su filiación, etc., se le da la bienvenida, valiéndose del manual del empleado, donde se encuentran las políticas de la empresa, se le hace una semblanza de la empresa, cuál es su organización, cuerpo directivo, etc.
- c) Desarrollo. - Todo elemento que ingresa a una empresa, necesita recibir un desarrollo de las aptitudes y capacidades que posea, para adaptarlo exactamente a lo que el puesto va a requerir de él.

Este desarrollo puede ser de un orden teórico, pero no - siempre se da para todos los puestos y trabajadores. Pero también puede ser de un orden práctico, para el desempeño

de una mejor rapidez, destreza y seguridad en el trabajo.

- d) Integración de las Cosas.- Lo podemos definir como la integración del personal con la empresa, mediante la negociación con los sindicatos, y las relaciones diarias con funcionarios. Por lo anterior debe existir una buena administración, con el fin de obtener la cooperación de los empleados u obreros.

La Dirección

Este elemento del proceso administrativo es uno de los más relevantes en virtud de que es el paso en el que "se hace" y cualquier error repercute en los resultados de los planes establecidos. Esto se observa con mayor claridad si vemos que por medio de la dirección es como se guían las actividades de cada miembro y grupo que integran la entidad económica y que coordinándolos, supervisando y evaluando los resultados, se pueden tomar decisiones para el logro de los objetivos previstos.

Sus Etapas

- a) Mando.- Por medio de esta facultad es como los directores o jefes de los distintos niveles pueden exigir a sus subordinados que actúen como sea necesario o apropiado para alcanzar el objetivo predeterminado, ya que sin la delegación de autoridad no existirá una estructura de organización. La autoridad está íntimamente ligada a la responsabilidad -

debido a que la autoridad otorga la facultad de tomar y -- hacer cumplir decisiones concernientes a las funciones que se asignen y la responsabilidad de cumplir mediante esa au toridad. Concluyendo, la asociación entre la autoridad y la responsabilidad es fundamental y se deriva del cumpli-- miento de las mismas labores. El ejercicio del mando por -- las personas con autoridad no sólo implica el dictar órde-- nes para la realización de las labores, sino que deben su pervisarse las mismas no en forma empírica sino en forma sistemática para atender los problemas que se susciten por excepción y no estar dedicado a dar órdenes todo el - tiempo centralizando en ellos todos los problemas.

b) Comunicación.- Por medio de la comunicación es como la di rección puede coordinar todos y cada uno de los órganos de la entidad económica. La comunicación puede ser:

- * Mediante memorándum
- * Sistemas telefónicos, interfonos
- * Conferencias
- * Mesas redondas interdepartamentales
- * Periódicos, revistas y murales

A fin de que la dirección sea lo más eficiente deberá basarse en los siguientes principios:

- Coordinación de los intereses hacia un fin común.
- Impersonalidad del mando

- Respeto de la vía jerárquica
- Activar la resolución de los conflictos
- Otros

c) Supervisión.- Esta supone ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas, aunque tiene que darse en todo jefe, predomina en los de nivel inferior llamados por ella supervisores inmediatos.

El Control

Al igual que las fases o funciones del proceso administrativo explicadas anteriormente, la del control es de vital importancia, puesto que la falta de este en la administración de la unidad económica implicaría graves riesgos, aún cuando las otras funciones fueran realizadas cuidadosamente es indispensable cerciorarse si dichas actividades alcanzaron sus metas y esto sólo se podrá conocer mediante el control.

El control consiste en el establecimiento de sistemas mediante los cuales se puede evaluar y comprobar que todas las actividades u operaciones efectuadas se realizaron de acuerdo a lo planeado y en el caso de determinar alguna variación o desviación entre lo real y lo predeterminado tomar las medidas correctivas necesarias.

Concluyendo, el control debe aplicarse y ejercerse sobre las cosas, las personas y en general, sobre todas y cada una de las actividades

des de la unidad económica, es decir, que el control se ejerza sobre todas las funciones básicas de dicha entidad así como también - sobre las propias funciones administrativas, de tal manera que se compruebe si todo se ha realizado según las normas establecidas, conociendo en forma oportuna, en su caso las variaciones y desviaciones correspondientes de cuyo análisis se tomarán las decisiones para la aplicación de medidas correctivas y en esa forma encauzar las actividades hacia los fines establecidos.

Para que el control cumpla ejerciendo y cubriendo todas y cada una de las operaciones y las funciones básicas de la entidad como unidad integral así como también sobre las relaciones e interrelaciones que existan dentro de la misma, es necesario:

- * Que el alcance del control en todas y cada una de las áreas y éstas consideradas como un todo, esté bien enmarcado y de finido.
- * El control se ha de considerar como una unidad atendiendo - la interrelación que exista entre sus elementos.
- * El control debe ser flexible, económico y de fácil comprensión.
- * Que el control reporte en forma oportuna las variaciones y desviaciones que existan.

Sus Etapas

- a) Su Establecimiento. - Este concepto es propiamente el admi -

nistrador en sí. Es el que debe establecer las estrategias de su administración, de las normas que servirán de base para su ejercicio o aplicación, mediante predeterminaciones - basadas en investigaciones científicas.

- b) Su Operación.- Los sistemas deben de reflejar, en todo lo posible la estructura de la organización; es la expresión - de los planes.
- c) Su Interpretación.- Es la recolección sistemática de datos para conocer la realización de los planes para determinar - si no hubo desviaciones y si existieron, investigar las cau - sas, para seguir un nuevo rumbo de acción.

Cada una de las funciones del proceso administrativo actúan recíprocamente en virtud de que, la acción de una repercute en las demás; - así es como el control para evaluar los resultados obtenidos empieza por comparar lo previsto y lo planeado con lo realizado, pero atendiendo al principio de la excepción concentra su atención en las variaciones y desviaciones a fin de analizarlas cuidadosamente, investigando, discutiendo y criticando todas las operaciones o hechos que hayan intervenido dando como resultado el examen y estímulo a la pre - visión y a la planeación, al fortalecimiento de la organización, a - la eficiencia de la integración y dirección y al incremento en la -- efectividad del mismo control.

CAPITULO II

LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

CAPITULO II

2 ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

2.1 Definición

La administración por objetivos es una filosofía de administración, su parte técnica es muy sencilla, su parte filosófica es muy amplia e incluye el conocimiento del hombre para tratarlo como tal y lograr su colaboración.

Muchas empresas fallan al tratar de establecer administración por objetivos porque se fijan solamente en la técnica, que es bien sencilla y se olvidan de la parte filosófica. Se olvidan que están --tratando con seres humanos que actúan por motivaciones, que tienen metas personales y necesidades de toda índole, no solamente fisiológicas sino sobre todo de prestigio, de reconocimiento, de realización personal, etc.

La administración por objetivos puede considerarse como centrada --dentro de las diversas escuelas de administración que se han desarrollado y empleado con el tiempo.

La administración por objetivos está basada en la sociología moderna y en la psicología de esta combinada con lo que pudiera llamarse dinámica de los negocios.

De acuerdo con las definiciones señaladas podemos inferir en que la administración por objetivos es lo que se espera alcanzar en el fu-

turo o en un determinado periodo a través del seguimiento del siguiente proceso:

- 1) Identifican las metas u objetivos
- 2) Enterar a superiores y subordinados
- 3) Definir responsabilidades
- 4) Evaluar a miembros de la entidad

Todo esto con el objeto de obtener mayor productividad, satisfacción y eficiencia a través de la combinación de los factores económicos, estructurales y humanos, elementos que conforman el proceso administrativo. Además a la administración por objetivos también se le denomina administración de resultados; administración por resultados y administración de metas, ya que si partimos de la definición de objetivo tenemos lo siguiente:

Objetivo:

Definición Etimológica:

Del Latfn	Obiectus	-	Objeto
	Objectum	-	Hacia donde se lanzan las acciones

Definición Conceptual:

"lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo".

Sinónimos:

Objetivo
 Meta
 Misión
 Fin
 Alcance
 Logro
 Razón de ser
 Lo que hay que lograr
 Cometido a alcanzar

Todo lo anterior induce a que sus proponentes identifiquen que mediante su empleo, se incita al gerente a aprovechar al máximo sus habilidades, se crea un ambiente que conduce a la auto-innovación, y la motivación en los miembros de la administración alcanza niveles elevados, se dice que este tipo o estilo en la administración estimula a la acción decisiva, aumenta la productividad y mejora la eficacia administrativa.

Es decir; para que exista un sentido de satisfacción, debe haber un objetivo. Esto da propósito al esfuerzo y su logro satisface dicho esfuerzo, la total entidad de la administración y especialmente el gasto del esfuerzo humano, requiere un objetivo que tenga significado y valor. Además, si va a tener valor el gasto del esfuerzo humano, debe ser:

- 1) Un propósito normalmente aceptable para la sociedad

- 2) Responsabilidad para lograr tal propósito
- 3) Medición del desempeño para evaluar el grado en que se ha satisfecho el propósito.

Y si la actividad administrativa gira alrededor de los objetivos es tos deben ser definidos con claridad para que sean comprendidos por todos los miembros de la empresa.

2.2 ¿Porqué ha surgido la Administración por Objetivos?

La administración por objetivos ha llegado a ser un reclamo en los círculos de negocios en años recientes. Las diversas prácticas y programas incluidas bajo este encabezado han recibido mucha atención. La Administración por objetivos fue primeramente discutida como un nuevo enfoque a la evaluación de la actuación gerencial, -- frecuentemente bajo el título de "Evaluación de Resultados". También se ha empleado el concepto para otros propósitos. Sin embargo, la idea se ha empleado para modificar y revitalizar el enfoque de gerentes individuales hacia su función básica, administrar el negocio para lograr resultados que signifiquen éxito, y también utilida des.

Se asegura que la administración por objetivos o por resultados es algo totalmente nuevo, que viene a terminar con los sistemas anticuados de la administración. Otros por el contrario, le ven como algo que no tiene ningún elemento novedoso, sino que en realidad, solamente agrupa en otra, forma muchos de los elementos del proce--

so administrativo.

El profesor Agustín Reyes Ponce comenta que ambas concepciones son totalmente falsas. Quienes buscan lo novedoso en todo, han llegado a señalar a cada autor más que a cada sistema, lo que es válido aún, se habla de sistemas de administración 100% obsoletos, sistemas de administración 50% obsoletos, sistemas de administración 100% válidos, entre los cuales colocan, por supuesto, a la administración -- por objetivos o resultados.

Fayol, Taylor y otros autores, se pasaron estableciendo sobre los negocios empíricos sus sistemas, sus reglas muy generales. Más tarde, la administración cuantitativa dio un impulso, a nuestro juicio de los más valiosos, a la misma administración, con el empleo de -- los modelos matemáticos y la computación electrónica.

Ahora la Administración por objetivos da un nuevo impulso, presuponiendo todo lo anterior, o borrándolo.

2.3 En que momento se presenta la administración por objetivos.

Los procedimientos de planeación involucrados en el desarrollo del plan integral para una compañía operativa, indican que, cada gerente de la compañía debe entender el plan, conocer por que parte del mismo es responsable, saber que resultados se esperan y como son medidos esos resultados, el propósito de esta parte del procedimiento general de la planeación es el de asegurarse que los gerentes laboren para lograr los estándares de actuación y los objetivos de la -

compañía.

La condición principal que debe existir al establecer un sistema de administración por objetivos es el apoyo, respaldo, o permiso del - administrador principal de la unidad de organización donde vaya a - emplearse el sistema.

2.4 ¿Porqué utilizar la Administración por Objetivos?

La respuesta es clara y breve, "para mejorar la eficiencia de la em presa".

Todos los jefes que trabajen bajo este sistema, responden mucho mejor a metas precisas, concretas y que sean alcanzables a corto plazo.

Facilita y exige al mismo tiempo, una mayor delegación, se dice que administrar es hacer a través de otros. La delegación, sea mayor o menor, es esencial dentro de todo sistema administrativo.

Fija responsabilidades personales, se verá en cada caso quién fue - el responsable de que tal meta se haya conseguido, o el culpable de que no se haya logrado.

Permite pagar los sueldos y salarios por eficiencia, eliminando, o al menos reduciendo las decisiones. Se dice que el salario debe pagarse en proporción a la importancia del puesto, pero también a la eficiencia del trabajador. Precisamente, lo que hizo cambiar de la calificación de méritos a la administración por resultados, fue el

pasar de un campo de objetividad más exhaustivo. Se pagará más, se preferirá para puesto superior, a aquél que haya logrado, o superado metas que él mismo se fijó, o que ayudó a fijarse.

Facilita y estimula la formación de grupos de trabajo. Ya que la administración por objetivos está exigiendo que cada jefe forme un grupo de trabajo con sus subordinados inmediatos, que discuta los campos y las metas, y esté en constante comunicación y revisando periódicamente los resultados. Todo ello obliga a una comunicación formal, intensa y constante, sobre propósitos e intereses comunes.

Es una base para el desarrollo de funciones, cuando se establece la administración por objetivos, cada jefe necesita poseer los conocimientos indispensables, para obtener los resultados que se ha propuesto. Cuando esta no sea así, la empresa se verá en la necesidad de ampliar sus conocimientos en los diversos aspectos relativos a su trabajo.

CAPITULO III

EL PROCESO DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

CAPITULO III

3 EL PROCESO DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

3.1 Medios para Implantarlo

Es lógico suponer que para implemenatar los objetivos, es necesario - haber realizado un estudio exhaustivo de los mismos, es decir, valorar aquellos que se pueden alcanzar en base a los recursos con que - cuenta la empresa u organismo social.

Los avances tecnológicos que vivimos hoy en día, implican un cambio y por lo tanto una mejora en los sistemas de administración de las - empresas, éstos deben tener una secuencia lógica, de acuerdo al crecimiento que se vaya presentando en las mismas, cabe señalar, que to da mejora requiere de un financiamiento, es decir un costo, que por los beneficios que resulten, debe considerarse como una inversión.

A continuación señalamos algunos pasos que en base a experiencias de varios estudiosos de la materia se han venido desarrollando:

- 1.- Contar con el respaldo de la alta dirección para que los je fes de las diferentes áreas de responsabilidad actúen con - la confianza necesaria para participar de una manera eficiente en el logro de los objetivos generales de la empresa.
2. Familiarización del jefe principal y sus ejecutivos claves - con el sistema y su forma de operación. Se requiere que --

ellos estén de acuerdo en el rango e importancia de todo el grupo de objetivos, logrando evitar en el resto del personal que ignoren algunas de sus metas, mientras cumplan en demasía otras.

- 3.- La difusión de los métodos de fijación de objetivos a todas las áreas de responsabilidad, especialmente con los supervisores, deberán llevarse a cabo por medio de mesas redondas, cursos divisionales por cada área de responsabilidad, etc.
- 4.- Se harán los cambios necesarios en las diferentes áreas de responsabilidad, sistemas de evaluación del personal, procedimiento de fijación de sueldos, etc. Se aclararán las políticas ambiguas y se corregirán los procedimientos que puedan obstruir el funcionamiento efectivo del sistema. Entre otros cambios también podríamos remarcar, el establecimiento de un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad "herramienta" de gran utilidad para la administración por objetivos.
- 5.- Debemos tomar en cuenta, si la empresa es mediana o grande, el giro de la misma, la experiencia de los gerentes, etc., para que se tenga la asesoría necesaria de expertos o especialistas en áreas de responsabilidad y la planea-

ción adecuada del tiempo para su iniciación, etc.

- 6.- La revisión o evaluación deberá basarse en los estándares de organización y actuación previamente establecidos, el primer período de revisión puede ser de tres a seis meses, en juntas en las cuales asistan los responsables y sus colaboradores inmediatos que trabajan en grupo, donde cada quien exponga los resultados que ha obtenido y lo comparen con lo planeado para esas fechas.

Programación de la Implantación:

La integración de equipos de trabajo, podría ser un complemento de la administración por objetivos, ya que, formados por un jefe y sus colaboradores inmediatos tienen objetivos por cumplir, todos en grupo son los responsables de que esos objetivos se alcancen.

Cada uno de los miembros del equipo es cien por ciento responsable de que se cumplan los objetivos, por lo cual deben apoyarse entre sí, porque si uno de ellos falla, fallará todo el equipo.

Se dice que hay una "alianza" de tipo horizontal entre ellos en vez de que cada quien defienda a su propia área de responsabilidad y -- ponga la culpa en las demás áreas de que no se cumplan los objetivos.

En los "comités" todavía muy acostumbrados en algunas empresas, no hay equipo, no hay espíritu de grupo, cada jefe defiende su propia

área de responsabilidad y no ve por los intereses del grupo. Por -- ejemplo: Es muy común ver al jefe de producción defender su departamento sin importarle los problemas del gerente de ventas o viceversa. El jefe de compras actúa del mismo modo en su departamento sin tomar en cuenta los problemas del jefe de producción, etc., se trata de salvar el propio prestigio y si hay antagonismos personales - se echa por tierra el prestigio de los demás, resultando todos perjudicados y por supuesto la empresa.

En los comités hay generalmente "alianzas verticales". Cada quien - defiende su área de responsabilidad y le importan poco las demás, - en caso de conflicto, se resuelve el problema por votación, y los - que pierden la votación salen descontentos y con pocos deseos de co laborar con los que ganaron la votación.

En los equipos no se vota, éstos llegan a un acuerdo porque entre - todos buscan el bien del equipo, haciendo a un lado los intereses - particulares de las diversas áreas de responsabilidad.

En Conclusión: Con la integración de equipos de trabajo, cada uno - de sus integrantes debe sentir y estar seguro de que su propio éxito depende del éxito de los demás.

Necesidades de Cambio en la Estructura de la Organización de Acuerdo a los Objetivos:

La estructura efectiva de la organización depende de los objetivos -

ya que cuando varien éstos, es posible que también se requiere realizar modificaciones en la organización, cambios que reflejan éstas modificaciones en las áreas de responsabilidad y autoridad, mismas que se deberán aclarar antes de que se solicite a los administradores - subordinados elaboren sus objetivos de acuerdo a la organización.

Lo que no debe suceder en la administración por objetivos:

Existen algunos aspectos en la administración por objetivos, entre los más importantes se encuentran los siguientes:

- a) No debe responsabilizarse a un subordinado las funciones --- que escapan de su control o que no le corresponden.
- b) No debe discutirse el potencial ni los proyectos de ascenso al mismo tiempo que esté hablando de las responsabilidades - de los resultados de los subordinados, sino que deberá hacer se por separado.
- c) Tampoco deben discutirse el sueldo y la actuación al mismo - tiempo ya que son dos temas distintos en la administración - por objetivos, y por lo tanto, deberán tratarse como tal.
- d) No prejuzgar los resultados de un subordinado, hasta conocer la realidad de los hechos.
- e) No incurrir en una comunicación excesiva con un equipo de -- trabajo, ya que podría crear una "charlatanería" en el am-- biente de trabajo.

3.2 Actividades Importantes para la fijación de los Objetivos

Es bien sabido que formular las políticas, planes y objetivos de una empresa, es responsabilidad del más alto ejecutivo de la misma o en su defecto del consejo de administración, recordemos que las políticas, los planes y los objetivos, tienen un elemento en común, se relacionan con el futuro; las políticas existen para guiar las decisiones en situaciones repetitivas a lo largo de un período considerable, los planes se despliegan se modifican y se van poniendo en marcha; - los objetivos proporcionan los blancos hacia los cuales se dirigen - los planes y las acciones y cuando han sido alcanzados, dan lugar a otros objetivos o cambian su forma y matices.

Por lo que es importante definir inteligentemente los objetivos de una empresa por las consecuencias que ello tiene en el desarrollo de la misma, hay objetivos de rendimiento de capital, objetivos de beneficio personal de la compañía, objetivos de contribución al progreso de la ciencia y la técnica, objetivos de colaboración al bienestar de la comunidad, etc. Generalmente el más importante de todos ellos es el de supervivencia de la empresa, ya que sin él los demás dejan de alcanzarse.

Requisitos Generales para la Fijación de Objetivos.

Deben Ser:

- 1.- Fijados por escrito; ya que expresarlos en forma verbal ha

ría difícil su precisión, la fijación escrita nos permite hacer las correcciones pertinentes en caso de que en un principio los objetivos no hayan sido alcanzados.

- 2.- Medibles o comparables; la única manera de especificar debidamente los objetivos es cuantificándolos. La cuantificación puede ser en unidades, en porcentaje, en tiempo, - etc., ejemplo: \$, %, piezas, horas, pesos, toneladas, libros, etc.

Si no hay cuantificación, es muy difícil saber si se alcanzaron los objetivos, el personal mismo no sabe si cumplió el objetivo o no y como el sistema gratificante debe estar relacionado con el cumplimiento de los objetivos, - se tendrán problemas con el personal al tratar de gratificarlos.

- 3.- Comunicados: nadie trabaja convencido por algo que desconoce, cada colaborador deberá conocer a fondo el objetivo esencial de la empresa y en lo que a su parte corresponde, el consejo de administración deberá apoyarlo en los objetivos que el se haya fijado, ya que se siente comprometido a cumplirlos, responsabilizándose de ello. El mejor que nadie sabe hasta dónde puede llegar.
- 4.- Implicar reto, esto es, superación, con la participación -

eficiente y homogénea de todos los colaboradores, se lograrán excelentes resultados.

- 5.- Tener fecha límite de cumplimiento. Programar de acuerdo a las actividades de cada área de responsabilidad, los objetivos que anteriormente se hayan determinado, razonablemente adecuados.

Con el fin de conocer la clasificación de los objetivos haremos referencia a lo que nos dice el Profesor Agustín Reyes Ponce en su Texto de "Administración por Objetivos".

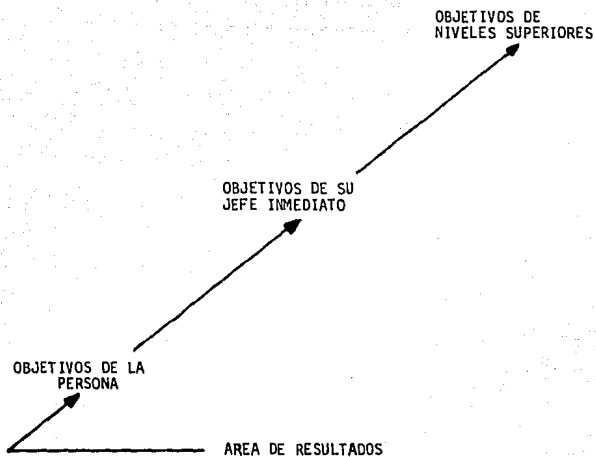
Clasificación de los Objetivos

a) Objetivos Individuales y Colectivos

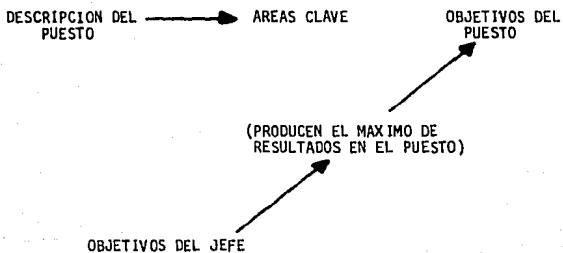
Ante todo debe distinguirse el Objetivo que persigue una persona física en concreto, de los objetivos de un grupo humano, cuantos entran a formar parte de ese grupo, lo hacen con la mira de obtener un bien común pero obviamente los objetivos del grupo pueden ser opuestos, total o parcialmente a los objetivos perseguidos por algunas de las personas que lo forman.

b) Objetivos Generales y Particulares

Se entiende que un objetivo es general cuando es más amplio en relación con otros que están subordinados a él, esto es, que sólo son medios para conseguir ese objetivo más elevado y



Las áreas de resultados son las áreas clave de responsabilidad de una persona en su puesto:



amplio, Así, por ejemplo, los objetivos de la división de producción, de las ventas, finanzas, etc., son particulares respecto a los objetivos de la empresa, que se consideran generales.

c) **Objetivos Básicos, Secundarios y Colaterales**

Los objetivos secundarios, son medios para la consecución de los objetivos básicos o primordiales. Así por ejemplo, un objetivo básico del departamento de ventas será lograr el nivel de ventas más estable y productivo y para conseguir este objetivo se buscará obtener la máxima calidad de un producto, ganar un mercado a la competencia, disminuir los costos de distribución, etc.

Los objetivos colaterales, son aquellos que, sin ser buscados directamente como los principales, se obtienen casi espontáneamente al desarrollar los secundarios, así, por ejemplo, la publicidad tiene como objetivo fundamental, lograr mayores ventas, pero bien enfocado, puede servir para mejorar -- las relaciones públicas; determinadas empresas al producir -- sus artículos básicos, aprovechan ciertos subproductos que -- resultan dentro del proceso, etc.

d) **Objetivos a Corto y a Largo Plazo:**

En razón de la finalidad económica de las empresas, los objetivos deben realizarse en éstas, en el plazo más corto posible, pero existen algunas, que de antemano se prevé que no --

podrán obtenerse si no es después de un tiempo determinado, la fijación del cual, si está bien precisada, añade mayor eficiencia a toda la previsión.

e) **Objetivos Naturales y Subjetivos o Arbitrarios:**

El objetivo natural, es aquel que por sus propias características busca determinada función, organización, etc. Objetivo arbitrario, es aquel que se propone el empresario o jefe de grupo, o la persona que dirige o realiza la acción, distinto a la naturaleza propia de esa actividad o función, así por ejemplo el fin natural de la empresa lucrativa es que ésta produzca beneficios, pero el empresario puede crear o mantener su empresa, sea para lograr un prestigio social o para prestar un servicio a la sociedad.

3.3 Secuencia a Seguir en las Diversas Etapas de los Objetivos

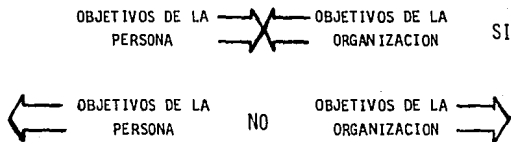
Una vez fijados los objetivos, se requiere ahora determinar todos los factores, tanto positivos como negativos, que habrán de influir en la consecución de ese fin.

El jefe de cada área responsable deberá tomar la iniciativa para que sus subordinados establezcan en forma individual, los objetivos encaminados al mismo, esto es:

- 1.- Una persona debe establecer sus objetivos a partir de:
 - a) Las áreas de resultados de su puesto; y de
 - b) Los objetivos de su jefe inmediato.

Mediante una buena comunicación entre el jefe y el subordinado permitirá una planeación adecuada en base a la colaboración constante y directa entre ambas partes, de ésta manera, cada individuo aportará su máximo esfuerzo en lo que le corresponda para llegar a los fines de su área de responsabilidad y por lo tanto a los objetivos generales de su empresa.

- 2.- Los objetivos de cada persona deben ser congruentes con los de la organización.



- 3.- Los objetivos de la persona deben ser:

Establecidos por el subordinado con asesoría y guía de su jefe inmediato. No deben ser impuestos.

La American Management Association, Inc., nos señala cinco criterios; (Modelo ERIRO), para evaluar la redacción de los objetivos, que a mi juicio propician una planeación más eficiente de los mismos y por lo tanto un establecimiento de los objetivos más efectivo.

La explicación condensada de los cinco criterios, se expresa a continuación.

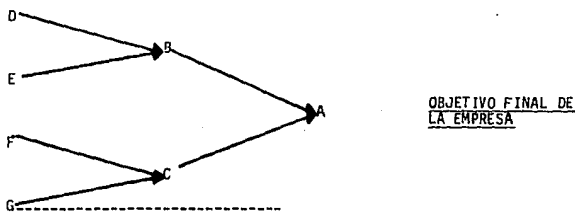
- 1.- (E) Específico. Los objetivos muy generales son menos útiles - que los que son específicos, debido a que éstos últimos implican claramente los pasos que se realizarán para su logro.
- 2.- (R) Relativo a la actuación. ¿Qué estaré haciendo?. Objetivos o metas orientadas hacia la actuación son más efectivos para indicar lo que la persona va a realizar en un momento de terminado.
- 3.- (I) Involucra al interesado. Los objetivos deben redactarse indicando el grado o extensión en el cual está involucrado el interesado.
- 4.- (R) Realista. Es decir, en base a los recursos de la empresa, - llegar a la posible realización del objetivo, ya que los no alcanzables producen frustración o abandono.
- 5.- (O) Observable. Este criterio tiene que ver con que otras personas puedan ver el resultado, si es obvio que se ha cumplido con lo establecido o si los resultados han sido cubiertos.

Con lo anterior, se desprende que con la evaluación periódica del proceso de la fijación de objetivos, regularmente cada seis meses, se debe implementar un sistema gratificante, con objeto de que el personal

de una empresa se esfuerce en alcanzar los objetivos prefijados, por lo que es importante que sus beneficios económicos personales estén ligados al hecho de alcanzar o no las metas convenidas.

Si la persona no se siente compensada por el hecho de alcanzar los objetivos fijados, la siguiente vez no hará ningún esfuerzo por lograrlos. Debe moverlo la seguridad de la recompensa y no el temor de perder el puesto. Lo primero es una motivación positiva y lo segundo una motivación negativa que es menos eficaz que la primera.

GRAFICA DE DIFERENTES NIVELES QUE MUESTRAN LOS OBJETIVOS PARCIALES DE LAS AREAS DE RESPONSABILIDAD QUE DEBEN CONCURRIR AL OBJETIVO GENERAL DE LA EMPRESA



Los objetivos de los departamentos D y E deben concurrir al objetivo de B. Los de F y G al de C y los objetivos de los departamentos B y C deben concurrir al objetivo final de la empresa (A).

Si el objetivo del departamento G se desplaza, como se ve en la flecha punteada, entonces, este departamento no está contribuyendo con eficacia al objetivo principal de la empresa, esto se llama "Desplazamiento de Objetivos" y se observa muy a menudo en las empresas, - sobre todo cuando se analizan los trabajos que ejecutan los diversos empleados que trabajan en ellas. Esto significa que se ha perdido tiempo y por lo tanto trabajo innecesario que no encuentra justificación respecto a los objetivos de la empresa.

Por eso, es necesario que al hacer una auditoría en una empresa, se dude de cada una de las actividades que hacen los empleados y preguntarse ¿cuál es el objeto de dicha actividad?; ¿quién la aprovecha?; ¿en qué contribuye al objetivo general de la empresa?.

Concluyendo, diremos que la secuencia a seguir en las diversas etapas de los objetivos, se podrían resumir en los siguientes pasos:

- 1.- Establecer claramente los objetivos de la empresa.
- 2.- Definir los objetivos parciales de cada área de responsabilidad y de cada persona, los cuales deben concurrir a los objetivos generales de la empresa.
- 3.- Hacer que sus colaboradores participen en la fijación de sus propias metas.
- 4.- Cuantificar todos los objetivos.
- 5.- Establecer un sistema gratificante que esté relacionado -- con el alcance de los objetivos.

- 6.- Revisar periódicamente (cada mes), los resultados para ver - que correspondan a los objetivos planeados.

3.4 Períodos de Revisión de los Objetivos

El proceso de establecer objetivos al principio del ejercicio no elimina la necesidad de que el subordinado se reúna con su jefe y sus colegas a lo largo del año; confieren continuamente, según lo requieren los eventos del año. En ese sentido, hay una revisión constante del progreso realizado hacia los objetivos. Estas son reuniones de trabajo normales, semejantes a las que se suscitan en todo tipo de negocio. A medio año sin embargo, una revisión más formal puede tener lugar con algunos gerentes y de este modo analizar el sistema o sistemas empleados; así como sus resultados.

Durante la revisión semi-anual, se verifica el proceso de las áreas de responsabilidad, se analizan las razones para cada variación, se contemplan con la mente fresca, todos los elementos que intervinieron en el esfuerzo de planeación original y bien puede ser modificado el plan. No es extraño que se abandonen o agreguen objetivos, o que objetivos ya existentes se modifiquen hacia arriba o hacia abajo, con base en la experiencia de los primeros seis meses de operación. Las fechas de las metas pueden retrasarse porque alguna tarea imprevista pero importante se le ha dado mayor interés o prioridad.

El énfasis en éstas revisiones no está en hacer cambios al plan de acción para hacerlo más fácil y tener un récord de cumplimiento a fin -

de año. En realidad, se trata de replanear con base en información adicional, si los objetivos originales aun parecen validos, aún cuando el progreso planeado para lograrlos no se haya realizado, se confirma. Pero entonces, se piensa en qué es lo que anda mal y qué puede hacerse acerca de ello, la revisión es contemplada como un medio para ayudar a los gerentes a alcanzar sus objetivos.

La segunda evaluación formal del proceso, tiene lugar cuando el -- ejercicio se aproxima a su fin. Se hace la misma evaluación completa de realizaciones contra los objetivos y responsabilidades listadas en el plan de acción. Se espera del individuo que envíe a su jefe un informe corto, acerca de cómo ha logrado realizar cada uno de sus objetivos.

La evaluación del desempeño anual, al fin de un ejercicio, establece las bases para desarrollar los objetivos del siguiente año, el establecimiento de metas y la revisión de la actuación es un proceso continuo de planeación y control. Aún cuando se obtenga información acerca de la evaluación del desempeño en el proceso, ésta es considerada como un valioso subproducto, ya que los jefes de personal declaran que el proceso administrativo es más importante que la evaluación de la actuación y las revisiones que provengan de ella.

Si un ciclo satisfactorio de administración participativa se formula cuidadosamente y con énfasis en planeación, organización y dirección, entonces la revisión y el control pueden determinar el progre

so, hacer los cambios necesarios y evaluar al personal durante el logro de los objetivos establecidos.

Con el ciclo ya mencionado reconocido como una responsabilidad de un gerente, las siguientes directrices harán posible a éste obtener sus objetivos como estaban planeados:

- 1.- Revisión y control son responsabilidades de la gerencia que requieren:
 - Una continua evaluación contra los estándares de organización y actuación previamente establecidos.
 - Un análisis continuo de las variaciones con esos estándares.
 - Una rápida acción correctiva para disminuir futuras desviaciones y asegurar, obtener o mejorar estándares en el futuro.
 - Un análisis de lo adecuado y la aplicabilidad de los estándares.
- 2.- Para un control efectivo, una revisión continua, escrita u oral, es necesaria para:
 - Exponer y resolver conflictos de métodos y opiniones, y;
 - Para permitir un máximo y ordenado flujo de información y acción.
- 3.- Los reportes deben estar basados en un apropiado y oportuno

procedimiento de reportes establecidos para evaluar resultados y proporcionar una base para acción.

- 4.- La participación en el proceso de tomar decisiones en los niveles efectivos más bajos anima a los individuos a controlar sus propias actividades, en oposición al control impuesto por sus superiores.
- 5.- El control requiere del establecimiento de estándares de organización y actuación que sean logrables, útiles, entendibles, medibles y aceptables.
- 6.- Una apreciación continua y conjunta por el gerente y sus subordinados, motivará al subordinado a controlar sus propias actividades y sostendrá su compromiso como resultado de:
 - Reconocer y eliminar legítimas trabas o refijar metas cuando tales obstáculos no puedan ser eliminados.
 - Un control real de conflictos.
 - Evitar prejuicios personales al juzgar la actuación.

CAPITULO IV

IMPLEMENTACION DE LOS OBJETIVOS

CAPITULO IV

4 IMPLEMENTACION DE LOS OBJETIVOS

4.1 Definición

La Administración por Objetivos es un enfoque administrativo directo y lógico. Puede ser un ejercicio difícil y a veces tedioso en cuanto requiere de muchos administradores, los cuales deben cambiar radicalmente sus estilos y que ejecuten actividades que puedan encontrar menos interesantes y agradables de las que están acostumbrados a realizar.

Presentada en forma simple, la Administración por Objetivos, implica una identificación clara y precisa de los objetivos deseados, el establecimiento de un programa realista para lograrlos y una evaluación de la ejecución de términos de resultados medibles al concluirlos.

En relación a lo anterior, enunciaremos a continuación qué se entiende por "Objetivos", de la siguiente forma:

Agustín Reyes Ponce.-

"la palabra Objetivo, proviene de dos raíces: jactum, que significa lanzado; y la preposición "Ob": hacia, implica esta etimología, por lo tanto, que un objetivo es aquello que se lanza hacia una meta concreta y precisa, pueden considerarse por ello, como sinónimos de objetivos, las palabras: metas, goles, y estándares y sobre todo, fines".

En realidad, cuando nosotros nos fijamos un objetivo, lo -
que nos señalamos son los fines que queremos alcanzar.

George R. Terry.-

"Son las metas intentadas que prescriben o establecen un -
determinado criterio y señalan una dirección a los esfuer-
zos del administrador".

Koontz and O'Donnell

"Los objetivos son diversamente conocidos como propósitos,
misiones, metas o blancos. El "Objetivo" o el "Propósito"
pueden ser usados en relación con cosas tan definitivas co
mo el sano crecimiento de una empresa privada. "Misión" -
es habitualmente empleada en las organizaciones militares
y ocasionalmente en instituciones tales como la iglesia o
el gobierno. Las "Metas", a menudo incluyen la idea de fi
nes específicos, tanto cualitativos como cuantitativos".

Tratando de contribuir a qué se entiende por Objetivos; trataremos -
de dar nuestra aportación en una forma modesta, definiéndola como si
gue:

"Es la determinación y establecimiento de una ruta, con el
objeto de llegar a un fin común, previsible y medible a un
corto o largo plazo".

Métodos de los Objetivos

Un programa de Administración por Objetivos, representa un enfoque -

estructurado a los procesos básicos gerenciales de planeación y control y ayuda en la organización, dirección e integración. Este enfoque estructurado tiene las siguientes características:

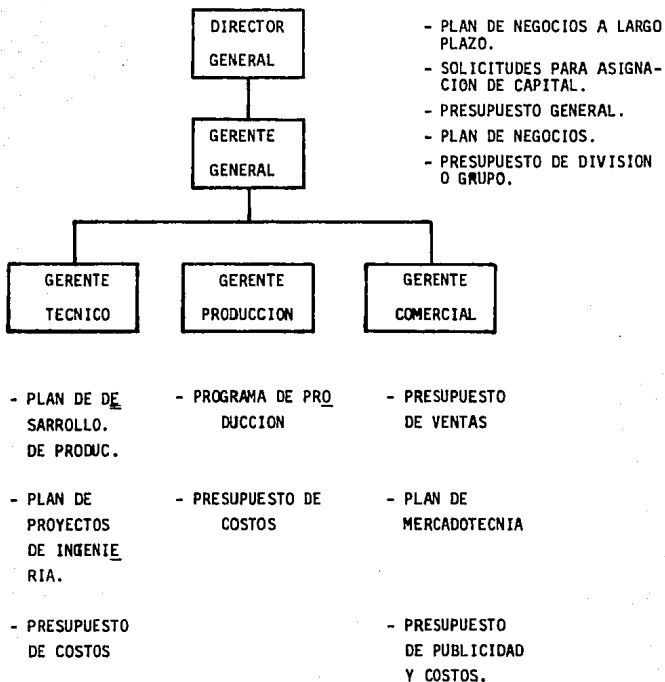
- Cada individuo dentro del programa tiene su propio documento de objetivos.
- El documento refleja, dentro de lo posible, los resultados finales los cuales se compromete a lograr.
- La función primaria del documento es para el auto-control.
- El documento sirve además, como una herramienta de comunicaciones con superiores, subordinados y colegas.
- Aunque el programa puede contribuir a procesos como selección, desarrollo, evaluación de trabajo, aumentos de salario y evaluación de puestos, su función primaria es una -- ayuda al individuo para lograr cumplir mejor su trabajo.
- Los resultados pueden ser de plazo corto y plazo largo.
- El programa utiliza los métodos actuales de planeación no los duplica. Estos métodos podrían ser por ejemplo, presupuestos, índices de medición y control, descripción de proyectos, etc...
- El programa de Administración por Objetivos que se propone es una herramienta gerencial de múltiples funciones. Contribuye a los procesos gerenciales de la siguiente manera:
 - Planeación.- Hace que la planeación sea individual
 - Organización.- Es una parte muy fuerte del diseño de -

puestos.

Integración.- Hace que la integración sea un proceso -
sistemático.

Dirección.- Reta y compromete a los individuos, una --
forma efectiva de ejercer influencia sobre
la conducta de otros.

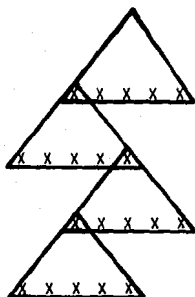
Control.- Utiliza el auto-control pero a la vez minimi
za a las sorpresas.

LA SITUACION ACTUAL DE LA PLANEACION

4.2 RESULTADO HISTORICO

Los métodos de planeación se han desarrollado para permitir a los niveles superiores de la administración planear y controlar uno o más tipos específicos de trabajo.

La contribución especial de la administración por objetivos, dentro de la planeación la podemos presentar o diseñar como sigue:



Un documento de objetivos para cada puesto a cada nivel.

Se ve al individuo en el puesto como un "paquete de energía".

RESULTADOS:

- Una planeación uniforme que facilita a cada individuo la planeación y control de su trabajo.
- El beneficio del sentimiento de "orgullo" o culpa referente al trabajo desempeñado por el individuo.
- El jefe cuenta con una herramienta para ayudar en la optimización de cada "paquete de energía".

Para concluir mencionaremos, que el propósito social de los directores es asegurar la obtención de los objetivos de la empresa dentro de sus límites, y deben mantenerse alertas para cualquier modificación necesaria a medida que el tiempo transcurre.

En la actualidad las empresas que utilizan la administración por objetivos, la han sometido a gran discusión en virtud de que, los negocios por naturaleza son materiales y el fin primordial que se persigue es obtener utilidades, mediante la producción de bienes y servicios útiles y deseables, a precios competitivos y una empresa que obtenga utilidades y sea bien administrada, dará a sus empleados seguridad, buenos salarios y posición social.

4.3 Clasificación de los Objetivos

Establecer un objetivo es fijarse un propósito, cuando lo anterior se aplica a un organismo social se convierte en la razón de su existencia. Los objetivos señalan los resultados que se esperan lograr en el futuro, como producto de la acción de los integrantes de la organización y de la aplicación del proceso administrativo.

Los objetivos enfocan la atención de los participantes hacia las acciones que son importantes para la organización. Ellos proporcionan los estándares para la medición del éxito y ayudan a determinar la tecnología requerida y también a establecer la base para los esfuerzos de especialización, patrones de autoridad, redes de comunicación y decisión, y otras relaciones estructurales. La naturaleza de los

objetivos afectan al carácter básico de la organización.

La administración se relaciona de manera directa con los objetivos. Los altos ejecutivos establecen los objetivos generales de la empresa, los cuales ayudan a relacionar la organización en su ambiente.- La administración entonces traduce estas metas generales a objetivos concretos y suministra medios de control para medir la magnitud de los logros.

Los objetivos de la organización resultan de un proceso continuo de negociación-aprendizaje. Por lo tanto, las organizaciones tienen - objetivos múltiples. A menudo los objetivos no se establecen oficialmente y algunas veces causan conflictos.

Es conveniente analizar las fuerzas que influyen en el establecimiento de los objetivos. Con este fin consideramos a los objetivos desde tres perspectivas principales:

- 1.- El nivel ambiental.- Las restricciones impuestas a la organización por la sociedad.
- 2.- El nivel organizacional.- Las metas de los miembros - de la organización como un sistema.
- 3.- El nivel individual.- Las metas de los miembros de la organización vista como tal.

Normalmente existen conflictos entre los objetivos de estos tres niveles. Sin embargo, para que se puedan cumplir debe existir un al-

to grado de colaboración, si la organización ha de sobrevivir.

La gran variedad de actividades hace difícil delinear algún conjunto de objetivos apropiado para todas las organizaciones. En las organizaciones empresariales existe una tendencia, cada vez mayor a la definición más explícita de los objetivos múltiples, necesarios para una operación a corto o largo plazo, eficiente y efectiva.

Peter Drucker fue uno de los primeros en destacar la importancia de la "administración por objetivos". Destacó que el interés de las empresas por las utilidades a corto plazo, sólo podía llevar a consecuencias adversas a largo plazo. "Los objetivos se requieren en cada área donde el rendimiento y los resultados afectan directa y vitalmente la supervivencia y prosperidad de las empresas". Abogaba porque las empresas establecieran objetivos en las siguientes áreas:

- 1.- Posición en el mercado.
- 2.- Innovación.
- 3.- productividad.
- 4.- Recursos Físicos y Financieros.
- 5.- Rentabilidad.
- 6.- Desarrollo y eficiencia administrativa.
- 7.- Rendimiento y aptitud del trabajador.
- 8.- Responsabilidad pública.

Los objetivos se formulan como resultado de negociaciones entre los distintos grupos de interés, así, los accionistas requieren utilida--

des, los empleados salarios y condiciones de trabajo favorables, los directores desean poder y prestigio y los clientes demandan calidad en sus productos. Tanto los miembros de los grupos participantes como su poder, cambian a través del tiempo; por lo consiguiente, los objetivos de la organización se revisan continuamente para el ajuste y realización de estos cambios.

Como premisas fundamentales para obtener una clasificación de los objetivos, nos permitimos citar que estos tendrán un contenido relevante en diversos aspectos, tales como:

Perseguir un fin social, es decir, debemos tratar de elevar el índice del nivel de vida de los integrantes de un organismo o empresa.

Impulsan la relación ético-administrativa; tratar de establecer una justa interrelación entre los inversionistas (aportadores del capital para creación de la empresa). Los ejecutivos de cualquier nivel, del personal en general ya sea administrativo u operativo y entre el público consumidor.

Como consecuencia de las dos reflexiones anteriores, lógicamente se puede obtener un mayor nivel de producción, la creación de nueva tecnología, se impulsan las investigaciones administrativas, económicas y sociológicas, todo ello en beneficio de todo el personal del organismo social.

4.4 Normas para la Implementación de los Objetivos

Koontz and O'Donnell, en su libro "Curso de Administración Moderna", nos dicen; que la planificación puede ser una función administrativa útil solamente si los objetivos son adecuadamente seleccionados.

La selección inadecuada o la falta de especificaciones de los objetivos, viciará el costo y tiempo de la planificación, resultará una frustración y podrá hacer inútil la actividad completa de la planificación.

Toda empresa debería detallar sus propios objetivos en forma precisa. El costo de no hacer esto dará como resultado una empresa inútil, de molida por sucesos casuales, debido a que no puede hacer planes concretos. Por otra parte, la identificación de objetivos permite hacer planes para cumplirlos.

L. Urwick, ha señalado, "Una clara declaración de propósitos universalmente comprendida, es la garantía más importante de una efectiva administración".

Los objetivos deben representar esperanzas o deseos, pero deben ser razonablemente alcanzables. Las premisas críticas del futuro medio ambiente y las alternativas disponibles de objetivos deben ser consideradas. Además debido a que la mayoría de las empresas tienen metas múltiples, cada una debe de ser establecida teniendo presente las otras, deben de ajustarse y ser consistentes.

Una norma básica que debemos de establecer es que, los objetivos que se implanten no sean independientes uno de otro, deben estar interre-

lacionados, partiendo del objetivo general al particular de cada departamento, es decir, deben caer en cascada, en forma piramidal.

Con el objeto de obtener una implementación adecuada a la empresa, consideramos los siguientes conceptos como los más importantes, para lograr este fin común de la siguiente forma:

- 1.- Se necesitan objetivos en cada área donde el desempeño y los resultados afectan vitalmente a la empresa.
- 2.- Se deben de fijar objetivos para las áreas de resultados tangibles (como desempeño de ejecutivos y desarrollo).
- 3.- El balance entre objetivos de corto y largo plazo y la jerarquización entre los objetivos de corto plazo, marcan la distinción entre el ejecutivo competente y el incompetente.
- 4.- Un objetivo sirve para determinar qué acción se requiere hoy para obtener resultados en el futuro.
- 5.- Los gerentes de ahora tienen que prever sistemáticamente para el futuro. Solamente los gerentes del futuro pueden adaptar las decisiones de hoy a sus condiciones del entonces.
- 6.- El desempeño organizacional requiere que cada tarea -- sea dirigida hacia los objetivos de toda la organización. Se debe enfocar en la labor del gerente el éxi-

to total de la organización.

- 7.- Los objetivos de un gerente deben especificar sus contribuciones al logro de las metas de la organización en todas las áreas afectadas. (Debemos evitar la administración por crisis o por campaña).
- 8.- Una primera responsabilidad de cada gerente es la de desarrollar y fijar los objetivos de su área, sujetos a la coordinación con objetivos de niveles superiores.
- 9.- La ventaja principal de la Administración por Objetivos, es que hace posible que un ejecutivo controle su propio desempeño.
- 10.- Los objetivos de un profesional seguirán siendo objetivos profesionales. Sin embargo, tendrá que contribuir a los objetivos generales del negocio.

Lo anterior es un modelo, que presentamos para tener una idea más - completa para aquella empresa que cuente con un programa de Administración por Objetivos. La realidad es que para cada uno de noso - tros debe ser un reto el elaborar y desarrollar un método apropiado e implantarlo de acuerdo a nuestra propia filosofía y que éste funcione de acuerdo a las necesidades de nuestra organización.

Si es tan difícil hacer un esfuerzo efectivo en la Administración - por Objetivos. ¿Por qué sigue siendo tan popular?. Las razones - - principales son:

- 1.- Por muchas razones la administración de empresas se es ta haciendo cada vez más difícil. (Tamaño, complejidad, reglamentos gubernamentales, etc.....).
- 2.- La falta de un sentido firme de dirección se está haciendo cada vez más costosa en términos de resultados del negocio y de la moral de las personas en sí.
- 3.- Los métodos actuales de planeación de negocios, en realidad no proporcionan un documento útil para un individuo, para utilizar en el manejo de su puesto completo.
- 4.- Lo que vamos aprendiendo del comportamiento humano nos alienta a experimentar con métodos de involucramiento, compromisos y auto-motivación.

4.5 ¿Quiénes Participan en la Fijación de los Objetivos?

Todos los miembros de la administración y hasta cierto punto, la mayoría de los empleados tienen una responsabilidad en la realización de la Administración por Objetivos, ya que sin una cooperación razonable en todos los niveles, la probabilidad de éxito substancial es bastante limitada. Sin embargo, el centro de responsabilidad de los diversos elementos dentro del proceso de Administración por Objetivos variará ampliamente.

Para observar en una forma más amplia las responsabilidades de realizar la Administración por Objetivos, dividiremos a los miembros de la administración en tres categorías:

1.- Alta Administración; Que por lo general son: la Junta Directiva, Los Ejecutivos y en algunos casos los jefes de las grandes unidades funcionales tales como -- Producción, Mercadeo, Finanzas, etc... Normalmente - el rol de este grupo es el de dictar políticas y de-- terminar en forma amplia los objetivos de toda la em-- presa, empezando con una determinación clara de los - roles de ésta y sus misiones. La Alta Administración también especificará cuando sea apropiado hacerlo, -- los objetivos relacionados con cosas tales como las - principales líneas de producción, los mercados princi-- pales, el total de ventas, las utilidades, etc.... Es-- te grupo se preocupa principalmente en gran escala de "QUE HACER" y relativamente poco de "COMO HACERLO"

2.- Administración Intermedia; Está compuesta de aquellos administradores, generalmente gerentes que tienen a - otros miembros de la administración bajo su dirección o que son responsables de actividades interdepartamen-- tales. Su punto de partida es también una clara de-- terminación de sus propios roles y misiones que com-- prende los de sus administradores subordinados y que directamente sirven de apoyo a los de sus superiores. Partiendo de esta base, determinan sus propios objeti-- vos, que estarán relacionados principalmente con co--

sas tales como la producción resultante de la gerencia, el control de costos, la efectividad administrativa en la gerencia, etc... En este nivel administrativo se preocupa tanto del "QUE HACER" como del "COMO HACERLO".

- 3.- Administración de Primera Línea; En ésta se incluyen a quienes supervisan a los individuos que ejecutan las tareas requeridas para alcanzar los objetivos de la organización. Como ocurre con los administradores de los dos puntos anteriores, sus objetivos empiezan con una clara determinación de sus propios roles y misiones, sin embargo, estos deben ser ampliamente definidos por sus superiores en concordancia con los del departamento o la organización.

La Administración por Objetivos es un enfoque profesional de la administración que determina:

- 1.- QUE DEBE HACER (Después de un análisis cuidadoso de por qué se debe hacer) y que incluye el establecimiento de prioridades.
- 2.- COMO SE DEBE HACER (Las etapas del programa o el plan de acción requerido para conseguirlo).
- 3.- CUANDO SE DEBE HACER.
- 4.- CUANTO COSTARA.
- 5.- QUE CONSTITUYE UNA EJECUCION SATISFACTORIA.

6.- CUANTO SE HA PROGRESADO.

7.- CUANDO Y COMO SE DEBEN APLICAR ACCIONES CORRECTIVAS.

La palabra resultados se agrega a Administración por Objetivos porque es mucho más fácil preparar objetivos que administrar por medio de -- ellos. El asunto es que un plan es bueno tan solo en la medida en -- que haya controles para asegurar su realización. Por ésta razón la - Administración por Objetivos implica una función de planeación representada por las etapas 1 a 4 enunciadas anteriormente, mientras que - resultados implica una función de control representada por las etapas 5 a 7.

En la lista anterior se observa claramente el enfoque de Administra-- ción por Objetivos entre las funciones de planeación. (Determinación del trabajo que debe ser realizado), (Asegurar el cumplimiento efectivo de los objetivos).

Para colocar el trabajo de un administrador dentro de una perspectiva apropiada, necesitamos examinar la naturaleza de su trabajo. Un - administrador se ocupa de dos clases generales de trabajo.

1.- TRABAJO ADMINISTRATIVO

2.- TRABAJO OPERATIVO

El Trabajo Administrativo, se puede definir como cualquier trabajo - que "DEBE" ser realizado por el mismo administrador, porque no puede ser realizado igualmente o mejor por los subordinados o por los gru--

pos asesores.

Incluye la planeación, la organización, los asuntos del personal, la dirección y el control del trabajo de los otros. Dicho en forma simple es; "Conseguir que el personal cumpla con sus tareas".

El Trabajo Operativo, es otra clase de labor que el administrador -- realiza, alcanzando los resultados él mismo. Todo administrador realiza un trabajo administrativo y operativo como parte de sus obligaciones, sin embargo, es posible que no reconozca la diferencia entre ambos. El propósito al hablar de ellos, es llamar la atención sobre la parte principal de la labor de un administrador. El debe darse cuenta de que cada vez que está realizando un trabajo operativo es a expensas de su trabajo principal y debe evaluar cuidadosamente las consecuencias.

Funciones y Actividades que están incluidas en el Trabajo Administrativo:

Función I.- Planeación; determinación del trabajo que debe ser -- realizado.

1.- Definición de los roles y las misiones.

Determinación de la naturaleza y el alcance del - trabajo que debe ser realizado.

2.- Predicción-Estimación del futuro.

3.- Establecimiento de objetivos.

Determinación de los resultados que deben ser alcanzados.

4.- Programación.

Establecimiento de un plan de acción por seguir en la consecución de los objetivos.

5.- Programación del tiempo.

Establecimiento de los requisitos de tiempo para los objetivos y los programas.

6.- Presupuestar.

Determinación y asignación de los recursos requeridos para la consecución de los objetivos.

7.- Fijación de políticas

Establecimiento de reglas, los reglamentos o las decisiones predeterminadas.

8.- Establecimiento de procedimientos.

Determinación de métodos consecuentes y sistemáticos para hacer el trabajo.

Función II.- Organización; clasificación y división del trabajo en unidades manejables:

9.- Estructuración.

Agrupación del trabajo para una producción efectiva y eficiente.

10.- Integración.

Establecimiento de condiciones para un efectivo trabajo de grupo entre las unidades organizacionales.

Función III.- Asunto de personal. Determinación de las necesida

des de personal y asegurar su disponibilidad para la ejecución del trabajo.

11.- Determinación de las necesidades de personal.
Análisis del trabajo para conocer las capacidades requeridas del personal.

12.- Selección de personal.
Identificación y nombramiento de personas de diferentes posiciones organizacionales.

13.- Desarrollo de personal.
Ofrecimiento de oportunidades a las personas para que desarrollen sus propias capacidades en relación con las necesidades de la organización.

Función IV.- Dirección (Liderazgo); Producción del comportamiento humano necesario para el cumplimiento de los objetivos.

14.- Distribución.
Asignación a cada empleado de la ejecución - de tareas específicas o de responsabilidad - de trabajo.

15.- Motivación.
Influir en las personas para que trabajen en la forma deseada.

16.- Comunicación.
Consecución de un flujo efectivo de ideas y

de información en todas las direcciones deseadas.

17.- Coordinación.

Consecución de la armonización del esfuerzo -- del grupo hacia el cumplimiento de los objetivos individuales y del grupo.

Función V.- Control a asegurar el cumplimiento efectivo de los objetivos.

18.- Establecimiento de estándares.

Desarrollo de un medidor de la ejecución efectiva en la consecución de los objetivos.

19.- Medición de la ejecución.

Evaluación real contra ejecución planeada.

20.- Toma de acciones correctivas.

Logro de mejoramiento de la ejecución de los objetivos.

4.6 La Motivación Como Medio Para Obtener Los Objetivos

Cuando se pretende implantar en un organismo social, la administración por objetivos, podríamos pensar que estamos encontrando la solución mágica, para resolver los problemas de nuestra empresa, que vamos a tener un personal con preparación y cualidades fuera de lo común.

En las empresas es posible medir el grado del éxito y algunos logros

de manera objetiva cuando se tienen los parámetros de medición de la eficiencia. Aún si el sistema es efectivo, interesa el uso más eficiente de los recursos humanos y materiales. Para las organizaciones empresariales la medición absoluta, tangible y real en su supervivencia, el uso eficiente de recursos dentro de las limitaciones -- presupuestarias es una consideración válida para la administración -- por objetivos. Por lo tanto, el estudio de la motivación como medio para obtener los objetivos es muy importante, ya que tiene una relación muy amplia tanto con el criterio de efectividad como el de eficiencia.

Una empresa es un todo unitario, organizado y constituido por dos o más partes, diversos componentes y delineado por límites identificables de un sistema o subsistemas. La teoría de los sistemas proporciona un esquema de mayor significado conceptual para la labor administrativa, en virtud de que: es un método para el análisis y síntesis en un medio completo y dinámico.

Los administradores modernos operan en un sistema dinámico de tecnologías en constante cambio y en un medio cada vez más difícil. El desarrollo del proceso y la práctica administrativa ha sido influenciado notablemente por estas fuerzas. El sistema de valores, no sólo determinado por la organización, sino por las normas socioculturales de la sociedad en general, afecta los conceptos y las acciones. Por lo tanto, es necesario entender la evolución de los valores, con el

fin de comprender que es necesario hacer cambios en la organización, tener una mentalidad nueva para obtener fuerzas que permitan transformar el pensamiento del personal, desde el nivel más alto, hasta el más bajo. Estrechamente relacionada con el problema de los valores se encuentra la interrogante sobre el profesionalismo de los administradores, para poder determinar si son capaces de aceptar retos a los cambios de ideas, modos de actuación en el mando, en aceptar nuevas responsabilidades, etc.

No existe una receta de cocina que nos permita determinar cuál es el tipo de motivación más idónea que debemos utilizar, en cierta forma, todos los pensamientos administrativos aportan aspectos positivos -- que podremos mezclar para poder incrementar la eficiencia en la operación de nuestro negocio.

Así por ejemplo, para lograr la motivación, podremos considerar las siguientes aportaciones:

Escuelas de las relaciones humanas. Nos muestra la forma más adecuada de crear ambientes óptimos de trabajo, así como aspectos de motivación que permiten optimizar los resultados, brindando a los empleados un trato adecuado que los haga sentirse identificados con la empresa, incrementando su eficiencia.

Administración por áreas de responsabilidad. Esta técnica es una de las más empleadas ya que nos permite un control eficiente sobre cada una de las áreas involucradas en la empresa, responsabilizando a su principal sobre los resultados de la operación de sus áreas. Esta es

la técnica más difundida dentro del ámbito nacional.

Un motivo es lo que impulsa a una persona a actuar de cierta manera, o al menos desarrollar cierta propensión hacia un comportamiento específico. Este urgir a actuar, puede ser impulsado por un estímulo externo, o puede ser generado desde el interior por los procesos mentales del individuo.

La motivación incluye las necesidades, deseos, tensiones e incomodidades, debajo del comportamiento, subyace un impulso hacia la acción. Esto implica que existe algún desbalanceo o insatisfacción en la relación del individuo con su medio.

La productividad de un individuo depende sobre todo de su habilidad y motivación, la habilidad depende tanto de la destreza como de los conocimientos, su porcentaje de logro dentro de este nivel dependerá de la experiencia, entrenamiento e interés.

Otro factor determinante en la motivación, es la jerarquía de las necesidades del individuo, para clarificar este concepto haremos referencia a la teoría que desarrolló Abraham Maslow, relativa a las actividades que emplea un individuo de acuerdo a como se incrementan sus necesidades, de la siguiente manera;

1.- Fisiológicas

Son; el hambre, sed, el ciclo actividad-sueño, sexo y

evacuación.

2.- Seguridad.

Necesidad de protección contra peligros, amenazas y -
privaciones.

3.- Amor.

La necesidad de amor, respeto a las asociaciones sa-
tisfactorias con otros, para pertenecer a grupos y pa-
ra dar y recibir amistad y afecto.

4.- Estima.

Las necesidades de estimación, dignidad y respeto a -
los demás, referidas a menudo como las necesidades --
del yo o "status".

5.- Autorrealización.

Las necesidades de autorrealización o autosatisfac- -
ción para lograr el potencial máximo, para auto-desar-
rollo máximo y para la creatividad y auto-expresión.

Mientras que estos niveles en la jerarquía de las necesidades se --
pueden separar mediante el análisis y el entendimiento, en realidad
se encuentran probablemente mezclados en los patrones reales de com
portamiento. Las necesidades de bajo nivel nunca están completamen-
te satisfechas, se presentan periódicamente y si su satisfacción es
eliminada durante un período, ellas se convierten en motivadores ex
tremadamente poderosos.

El término motivación se ha enfocado en dos dimensiones, que son hasta cierto punto distintas pero no mutuamente excluyentes, "que motiva" a la gente (contenido), y "cómo" se produce el comportamiento -- (proceso). Aunque se ha tenido que ver el proceso implícitamente, -- sería más útil enfocar la atención al asunto de cómo se produce el -- comportamiento. A este respecto las expectativas juegan un papel -- muy importante.

Parece obvio, a simple vista, que una persona trabajará con tesón si cree que su esfuerzo lo llevará a un buen desempeño, y que ese buen desempeño, a su vez, le proporcionará una recompensa apropiada. Existe una creciente evidencia, producto de la investigación, para apoyar este punto de vista del proceso motivación. Varias interrogantes claves se encuentran comprendidas en el entendimiento de lo que origina un buen desempeño por parte de los empleados y las organizaciones, ¿Conduce la satisfacción a un buen desempeño?. ¿El buen desempeño producirá satisfacción?. ¿La satisfacción y el desempeño -- son una función de las recompensas?.

Además, están involucradas dos consideraciones psicológicas básicas. ¿Se debe suponer que el hombre tiene ciertos impulsos naturales y hábitos que, si se liberan, llevan al comportamiento deseado?. ¿O hay que basarse en el enfoque condicional que reconoce el buen desempeño y lo recompensa apropiadamente?.

Estas preguntas no son fáciles de contestar, puesto que existe evi--

dencia para apoyar varias hipótesis alternativas; por lo tanto, queda claro que los administradores deben tomar en cuenta todos estos factores.

La esencia de la "controversia" satisfacción-desempeño-recompensa, no es la relación teórica causa-efecto. Más bien para los administradores, es una interrogante de cómo hacer operante los conceptos, con objeto de diseñar un sistema dentro del cual tanto el individuo como la organización se beneficien.

Es vital para que la motivación esté siempre latente en el individuo u organización, crear un ciclo operativo completo dando especial énfasis en su mantenimiento o seguimiento para que permanezca en la mente de todos los miembros de la organización; este ciclo lo podemos enunciar de la siguiente manera:

- 1.- Establecimiento de Objetivos.
- 2.- Planeación
- 3.- Acción
- 4.- Logros
- 5.- Retroalimentación
- 6.- Control

Este es un ejemplo generalizado que puede ser aplicado a cualquier nivel y que no especifica la tecnología empleada para llevar a cabo las actividades designadas.

Para concluir con este capítulo, mencionaremos en forma breve y senc

lla, que para que un sistema de motivación sea adecuado y deje satisfechos a los miembros de cualquier organización contemplar lo enunciado a continuación:

- a).- Seguridad en el trabajo.
- b).- Remuneraciones atractivas.
- c).- Reconocimiento a la labor desarrollada.
- d).- Capacitación constante y permanente.
- e).- Prestaciones sociales.
- f).- Planes de jubilación o retiro.

CAPITULO V

EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

CAPITULO V

5 EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

5.1 Presupuesto

El presupuesto consiste en planear numéricamente los objetivos de un organismo o empresa en forma anticipada a la realización de los planes que se traten de valorar; incluye elementos importantes:

- Se refiere a hechos futuros
- Tiene fechas de desarrollo o de terminación
- Esta medido en unidades económicas

VENTAJAS

Se pueden señalar las siguientes:

- Estimula a pensar en hechos futuros para hacer planes
- Especifica planes concretos
- Mejora la coordinación
- Fomenta la conciencia de costos
- Aprecia desequilibrios en la ejecución
- Proporciona estándares contra los cuales comparar
- Facilita el control

Tipos de Presupuestos

Los tipos de presupuestos más comunes son los siguientes:

- Privados con fines de lucro (su base son los ingresos)
- Gubernamentales o del Estado, con fines del bien social (su base son los egresos que sean indispensables para alcanzar el

fin).

Estos a su vez se pueden realizar:

- a) A corto plazo (un año)
- b) A largo plazo (más de un año)
- c) Generales (los de todo un organismo)
- d) Departamentales, parcial, la suma de estos más el de la Dirección será igual al presupuesto general.
- e) Rígidos, las desviaciones requieren autorización previa.
- f) Flexibles, tienen límites de tolerancia automáticos.
- g) Funcionales que pueden ser de:
 - 1o. Ventas.- Denominando también el presupuesto maestro, tiene su antecedente en el pronóstico de ventas. Sirve de base a los demás.
 - 2o. De compras.- Se relaciona con las materias primas necesarias para fabricar lo que el presupuesto de ventas considerere que puede venderse.
 - 3o. De fabricación.- Presupone el costo de las unidades necesarias de fabricar para vender y mantener su existencia. Incluye un análisis por elementos; mano de obra, materias primas, gastos indirectos.
 - 4o. De inversiones.- Costo de ampliación y de inversión en instalaciones nuevas, o de investigación y desarrollo de nuevos productos.
 - 5o. De personal.- Este presupuesto se mide más en términos -

económicos que en términos de disponibilidad de elementos humanos capaces y adecuados.

- 6o. De gastos.- Las erogaciones con cargo a los gastos de -- operación.
- 7o. De caja.- También llamados de ingresos y egresos o financieros.

5.2 Enlace de la Administración por Objetivos y Presupuesto por Programas (P P P).

El P P P es consecuencia derivada del concepto de administración por objetivos. Como ya habíamos comentado anteriormente. La administración es un proceso de transformación de insumos a producto. El propósito es hacerlo en forma que se tomen los insumos y se utilicen en un proceso que se permita realizar una actividad, que tenga un producto que signifique un resultado de acuerdo a los objetivos buscados.

El objetivo perseguido debe condicionar todo el proceso, de forma que lo fundamental sea que el resultado logre el objetivo.

Para el proceso administrativo de fijar el objetivo, se aprecia una situación del mundo externo y se decide qué nueva situación se requiere tener; se determina que acciones se considera cambiarán la situación actual a la deseada.

Para lograr estas acciones es necesario que determinados agentes tomen ciertos insumos y los procesen en cierta forma. Previo a esto se demanda que exista una organización que permita en su estructura y -- funcionamiento, tomando en cuenta el aspecto anímico del agente, lle-

var a cabo la acción apetecida, y para lo anterior se exigen decisiones que lo permitan.

Frente a las dificultades de lograr los objetivos, el plan se concretiza en programas (que significan acciones en el tiempo), y éstas a su vez en proyectos (que añaden la particularización de la forma de llevar a cabo las acciones). Además se relaciona lo anterior con el presupuesto, como mecanismo auxiliar que permita precisar los recursos monetarios, su obtención y su asignación para llevar a cabo las actividades.

Consecuentemente en lugar de que la administración sea por función, y el presupuesto por adquisiciones, se busca que la administración sea por actividad; y conjuntamente que el presupuesto fuera por programa.

La terminología alude al proceso, pero es importante enfatizar que se debe evitar confundir que lo fundamental no es la administración por programa, sino la administración por resultados de acuerdo a los objetivos.

No importa cuales hayan sido los insumos o el proceso, lo básico son los resultados, pues de esto depende el beneficio, mientras que todo lo demás representa el costo.

El presupuesto servirá de auxiliar para la programación y el control de las acciones que se impliquen, por lo que deberá ser presupuesto programas y resultados (por proceso, producto y resultado).

La administración por programas (llamada por objetivos) y el derivado presupuesto por actividad o desempeño, exigen una ordenación de la actividad. Esta técnica implica establecer una secuencia rigurosa y requiere fijar las acciones y la asignación de recursos con un año de avance, pero sin considerar las modificaciones políticas.

Esta parte, es la que debe ser negociada dentro de tal técnica, insertándole consideraciones de expectativas políticas previsibles, y dejando margen de flexibilidad para las no previsibles, para hacerla funcional. La asignación de valor en pesos a los objetivos y programas que le da el presupuesto, debe encontrar formas de responder, dentro de lo razonable, a las situaciones políticas.

No sólo por aspectos de programación de la actividad es difícil, sino que también por aspectos de control, pues hace público el logro de resultados, que tan secretamente guardan nuestros funcionarios, con el propósito de ocultar fracasos y errores. Pero obviamente -- que significa una saludable forma de ponerles presión para mejorar el desempeño de nuestra administración.

El sistema tiene enormes demandas de información continua para hacer posible la adecuada programación y control, en un proceso regular y permanentemente; y los ajustes políticos aumentan los problemas al respecto. Requiere de mayor facilidad en la adaptación.

A pesar de éstos, las ventajas que proporciona de continuidad en la

acción, y el análisis evaluativo para reajustar el proceso de implementación, que permita acercarse a los objetivos, ha hecho que se extienda su práctica.

5.2.1 Antecedentes, y Elementos Fundamentales.

Resultado de la experiencia de otros países y de algunos organismos y dependencias nacionales, en 1975 se decidió implantar el P P P, - en atención a las crecientes necesidades de programación y mayor -- eficiencia en la administración del gasto público.

La primera medida para implantar esta nueva técnica presupuestaria, consistió en la elaboración de un presupuesto denominado de orientación programática, el cual fue elaborado con la participación de -- las entonces Secretarías de Presidencia, del Patrimonio Nacional y de Hacienda y Crédito Público.

El P P P, además de suponer una mayor racionalización en la distribución de los desembolsos, permite identificar cada uno de los programas específicos de operación y los costos de los recursos necesarios para llevarlos a cabo. En estos términos, el P P P constituye un instrumento importante para la toma de decisiones de alto nivel en la operación de la Institución. El P P P relaciona los aspectos financieros del presupuesto con los diversos programas de trabajo, y éstos, a su vez, suponen el análisis de alternativas para definir objetivos y metas de una parte, y para establecer los recursos

materiales y humanos para el logro de tales metas y objetivos por la otra.

En una definición breve, diríamos que P P P es aquél en que se presentan los propósitos y objetivos para los que se solicitan fondos; los costos de los programas propuestos para alcanzar estos objetivos y los datos cuantitativos que permitan medir las realizaciones y el trabajo conforme con cada programa.

La estructura programática persigue pues, la vinculación de la programación financiera, y que ambas sean compatibles y se ajusten entre sí.

El presupuesto es el proceso con el cual se elabora, coordina la ejecución y evalúa el cumplimiento de los objetivos y la utilización de los recursos, en el programa anual de una institución. Cada una de las etapas básicas del proceso presupuestario se subdivide, a su vez; así, a la programación se asignan la formulación, la asignación y la aprobación del presupuesto; en la etapa de ejecución, las subactividades se refieren al registro, al control de las transferencias y el control presupuestal en general; finalmente, la evaluación presupuestaria se realiza con el empleo de unidades de medida, indicadores de actividad y coeficientes de rendimiento.

El objetivo del proceso presupuestario de programación consiste en seleccionar las metas de operación y los instrumentos necesarios para alcanzarlas, considerando las características de la institución, desde el punto de vista funcional, económico, de organización admi-

nistrativa, de apoyos o requerimientos legales y otros. Este proceso implica el ordenamiento de las diversas actividades en funciones, planes y proyectos y la necesaria correlación de éstos; el establecimiento de una clara distribución de recursos entre las diferentes entidades, así como la delimitación de las áreas de responsabilidad y autoridad institucional; detallar el contenido de las metas, objetivos y recursos para el plan. Estos últimos deben considerarse de manera significativa y, para ello, se recomienda un balance previo y realista de los recursos humanos y materiales de que se disponga.

El proceso presupuestario de ejecución consiste en la realización de los programas en forma física, financiera y administrativa. La ejecución física significa la dotación de insumos materiales y - - servicios, la disponibilidad de recursos, el registro, clasificación e información de las transacciones financieras y, finalmente, la ejecución administrativa, a través de la infraestructura de apoyo a las funciones operativas de la institución.

Una medida importante para el control del presupuesto lo constituyen las clasificaciones presupuestales. Con ellas, se facilita el análisis del presupuesto; se permite la formulación de los programas; se coadyuva a la ejecución de los programas de operación; se facilita la contabilidad financiera-presupuestal y, derivada de -- élla, la información del ejercicio presupuestario.

La implantación de los códigos programáticos es requisito previo para que sean efectivas las clasificaciones presupuestales. El código programático formaliza en el presupuesto las diversas acciones--presupuestarias, les asigna jerarquía y las delimita; por otra parte, identifica con precisión en dónde se asignaron y cómo se utilizaron los recursos disponibles.

Los códigos o categorías programáticas más comúnmente utilizados se mencionan a continuación: la función es la finalidad que debe cumplir la institución a través de la producción y distribución de bienes o prestación de servicios; es el conjunto de programas vinculados para obtener el objetivo institucional

El tipo de programa es el instrumento con el cual los organismos -- cumplen sus funciones. Según su importancia, los programas se clasifican en básicos y auxiliares.

El programa es un conjunto de actividades con características y elementos comunes que se implantan, con la finalidad de lograr en un -- cierto plazo, el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos para cada una de las funciones.

Cuando los programas de operación revisten cierto grado de complejidad, se clasifican en subprogramas con objeto de facilitar su ejecución; para ello, se establecen metas parciales y las acciones concretas correspondientes.

La unidad ejecutora o dependencia es la encargada de la ejecución, vigilancia y logro de los objetivos, con los recursos asignados y a los costos de operación previstos.

Finalmente, la partida de gasto identifica la manera específica el -- concepto de las erogaciones. En el sistema de P P P los gastos son también clasificados de acuerdo con su objeto.

Los sistemas de apoyo al P P P tienen relación directa, con el suministro de recursos materiales, a través del sistema de proveedurfa, -- con la asignación, control y desarrollo de los recursos humanos, me-- diante el sistema de personal y de manera significativa con los sistemas de información financiera, operativa y contable, - para el control del ejercicio presupuestario.

Los objetivos básicos del sistema de información consisten en precisar a los responsables y administradores específicos y a la administración central, el grado de efectividad en el cumplimiento de los programas -- operativos; reportar las desviaciones importantes en relación con objetivos, metas, costos y gastos; proporcionar a la administración cen-- tral un resumen de las variaciones más significativas con objeto de -- formular ajustes o para la toma de acciones correctivas; evaluar la -- precisión de los presupuestos y simplificar su elaboración en el perfodo o períodos posteriores.

Los principales elementos del sistema de información son: la veraci-- dad, la claridad, la oportunidad y la concisión; el establecimiento --

de unidades de medida, la comparabilidad de los datos y el análisis de las variaciones. Con estos elementos, se asegura la eficacia informativa del sistema.

En resumen, la información es uno de los elementos importantes para el P P P, ya que representa el flujo constante y sistemático, en todos los sentidos, de los conocimientos y datos necesarios para la -- programación, formulación, ejecución y evaluación de la actividad co rrespondiente.

El proceso presupuestario de evaluación implica la verificación y va loración de las acciones emprendidas, con el objeto de analizar la - medida en que se han cumplido, cuantitativa y cualitativamente, los propósitos y metas introducir las modificaciones necesarias para a- justar la ejecución, cuando los cambios en las condiciones operati- vas así lo justifiquen.

Las acciones correctivas son el resultado del análisis de las varia- ciones y la explicación de sus causas. Dependiendo de la importan- cia de las desviaciones entre lo proyectado y lo realizado, se re- quiere de la participación de los diversos corresponsables de los -- programas en operación, con objeto de asegurar que las acciones co- rrectivas contemplen, en forma adecuada, los aspectos operativos, fi nancieros y administrativos que deben ajustarse.

El P P P modifica el enfoque que el presupuesto tradicional otorga- ba a los aspectos financieros y legal, y lo centra en el control de

las realizaciones indicadas en cada uno de los programas. Al definir los diversos programas de operación, el presupuesto se convierte en el instrumento principal de todo el proceso operativo de la institución y, en efecto, representa el punto de enlace en los procesos de planeación, organización, integración, dirección y control.

La designación de responsabilidad es más precisa en el sistema del P P P, ya que con él se espera que la dependencia ejecutora no únicamente utilice los fondos asignados en forma debida, sino que también está obligada al cumplimiento de las metas trazadas en el plan original y cuyo apoyo lo constituye la asignación de fondos.

En materia financiera, el P P P se encuentra también mejor definido.

En efecto, el P P P incluye un análisis detallado de actividades, programas y subprogramas, por lo cual se tienen mejores elementos para hacer un cálculo financiero más adecuado.

En el P P P es factible identificar en forma oportuna si se encuentran duplicadas ciertas actividades de la institución. En el presupuesto tradicional se dificulta el realizar estas identificaciones, supuesto que las erogaciones no se encuentran establecidas en forma clara en las clasificaciones administrativas y por objeto de gasto que le son propias. El hecho de identificar oportunamente estas actividades redundan naturalmente en ahorro de recursos materiales y humanos.

El sistema de P P P ofrece la posibilidad de clasificar la información de muy diversas formas, con la flexibilidad que otorga el uso del código programático, la información puede obtenerse clasificada por función, programa, subprograma, dependencia, partida de gasto, o con alguna combinación que abarque a algunas de estas categorías programáticas. Esto implica igualmente la posibilidad de obtener en mayor medida información estadística para el proceso de planificación de programas y presupuestos futuros.

Los órganos legislativos o las entidades encargadas de aprobar el presupuesto, cuentan con una mayor cantidad de información mejor -- clasificada para la toma de sus decisiones, tanto en los procesos -- de aprobación inicial del presupuesto como en los ulteriores de análisis y evaluación de los resultados.

Es indudable que con la implantación del sistema P P P se obtienen las ventajas que han sido expuestas. La técnica es, desde luego, -- perfectible y de hecho presenta en su estructuración algunas deficiencias que será preciso resolver para que su empleo represente mayor eficiencia operativa. Uno de los problemas importantes es la -- falta de un sistema integral administrativo y de información, el -- que es básico para las decisiones en los diferentes pasos del proceso presupuestario; esta falta de concordancia entre la estructura -- administrativa y la programática es un obstáculo difícil de suponer en la práctica. Aunque lo lógico hubiese sido lo contrario, la es-

estructura programática se ha adaptado a la estructura administrativa. La implantación del P P P significa, pues, un cambio importante en los sistemas operativos, administrativos y auxiliares de la institución, con lo que también enfrenta el problema de la resistencia al cambio por parte del personal. Los factores que más comúnmente explican la actitud de resistencia son la falta de información adecuada del nuevo sistema, la carencia de motivación, la identificación del personal con los métodos tradicionales y finalmente, las actitudes o predisposiciones personales; no se cuenta con personal capacitado para el desarrollo y control de esta técnica presupuestaria.

Esta insuficiencia abarca desde los niveles operativos hasta los -- ejecutivos, sobre todo en organismos de gran complejidad. La legislación presupuestaria tampoco encuentra el nivel técnico que ha alcanzado el presupuesto. Esto implica que la implantación del P P P tenga que realizarse todavía dentro del contexto legal del presupuesto tradicional.

En materia de evaluación todavía no se dispone de sistemas definidos para realizarla. Existen ciertos instrumentos en uso, pero se requiere una mayor sistematización.

Esquema Simplificado de un Sistema de Presupuesto por Programas.

La implantación del P P P requiere cambios importantes en la estructura administrativa, establece modificaciones en los métodos de trabajo y supone un proceso de planificación del sistema con su al-

cance total, es un proceso gradual que requiere normalmente de varios años.

El P P P es un instrumento que facilita las decisiones de alto nivel operativo del organismo que lo adopta. Es un instrumento que permite mejorar sensiblemente la eficiencia y la productividad de los servicios; facilita el análisis de costos a todos los niveles del programa: costo de dependencias, de actividades, costos unitarios por servicio o producto, costo de proyectos y construcción, etc. promueve el desarrollo de sistemas administrativos, de control de personal, de proveedurfa y almacenes y de servicios generales, a la vez que requiere de estos mismos sistemas para su adecuado funcionamiento.

Los sistemas de administración financiera, patrimonial, contable y de tesorerfa deben ajustarse al sistema presupuestario y funcionar en forma simultánea, el P P P constituye el instrumento de enlace entre una institución con el resto de dependencias.

5.3 Sistemas de Información.

El presupuesto es el instrumento que proporciona previsiones y dentro de sus propósitos hace posible la estructuración de un plan a través del cual se cimiente el control de las operaciones. Pone en juego todas las actividades del organismo, estableciendo una coordinación entre los niveles de autoridad y sujetando a los responsables de la ejecución a una disciplina.

El presupuesto es únicamente un proyecto, un plan elaborado que toma como base las proyecciones de acontecimientos en el futuro, estimando datos que, precisamente por ser estimados, están sujetos a variaciones y no son exactos; por lo tanto, el éxito de ese plan se ve comprometido en su efectividad, si no se dispone de datos actualizados acerca de su ejercicio real.

Es preciso referirse, así sea brevemente, a la contabilidad, porque ésta ayudará a la evaluación del ejercicio del presupuesto, ya que la carencia de un sistema de información para controlar los programas, disminuye los efectos positivos que se pretenden lograr con la implantación de la técnica presupuestal.

La contabilidad que tenía como objetivo básico la medición de utilidades y mostrar la situación financiera, ha integrado un objetivo más al que da creciente importancia: servir de valioso auxiliar a la administración.

5.3.1 Correlación Entre Contabilidad y Presupuesto.

Actualmente, la contabilidad se ha transformado, ha dejado de ser el simple registro histórico, al interpretar la información para optimizarla y convertirla en un medio eficaz para ejercer un control conveniente, evaluando los resultados y fundamentando proyecciones hacia el futuro.

La contabilidad debe fungir, dentro de un organismo, como un instru-

mento auxiliar de análisis financiero que permita y facilite simultáneamente la ejecución, control y evaluación en términos financieros y físicos, a la vez que fundamente la formulación del presupuesto para ejercicios posteriores.

Por lo tanto, considerando que los presupuestos están estrechamente ligados a la función contable, ya que tanto los términos como los datos que se incluyen en su formulación, ejecución, control y evaluación, son analizables e interpretados a través de técnicas y métodos contables, y que la principal función de la contabilidad es servir como fuente de información, se establece la necesidad de que ambas técnicas, la presupuestal y la contable, se desarrollen en íntima correlación dentro de un organismo.

Esta correlación que se pretende, se fundamenta en la afinidad de ambas técnicas, tanto en sus funciones de planeación y control, y su convergencia en el objetivo común de propiciar la valoración y superación de los resultados, como en lo que se refiere a la organización administrativa, toda vez que ambos procedimientos requieren de una modificación del estatus del organismo por ser imprescindible para su funcionamiento la existencia de estructuras adecuadas que enmarquen su operación.

Esta adecuación no significa la solución a la carencia de una adecuada información; sino únicamente el paso inicial de su integración total a la contabilidad general, ya que si ésta no satisface los fines

del presupuesto, deberá procurarse su cambio, pues es requisito fundamental que las cifras contables sean computadas siguiendo los lineamientos del presupuesto.

Por una parte, la administración es la encargada de planear, dirigir, controlar y supervisar las operaciones que permitan el logro de los objetivos de una empresa. La administración es una ciencia de carácter práctico porque debe conocer los hechos para dirigir la acción y para conocer los hechos necesita información.

Por otra parte, el paso acelerado de nuestra vida y desarrollo necesita una capacidad administrativa eficiente. Muchos de los problemas de las empresas en el presente están basados en la incapacidad de sus sistemas administrativos para reaccionar en forma eficiente y rápida ante los problemas, así como en la falta de previsión oportuna de las situaciones y obstáculos que pudiesen presentarse para iniciar programas correctivos.

Como resultado, los funcionarios están aplicando técnicas, sistemas y procedimientos con el fin de aumentar su efectividad, por lo cual, en este contexto, reviste suma importancia la informática. A ésta la han restringido muchas personas como sinónimo de ciencia de la computación; sin embargo, su gama de actividades es mucho más amplia, puesto que incluye actividades metodológicas y tecnológicas de teleprocesamiento, lo mismo que diversos procedimientos y cálculos matemáticos.

Los enfoques de la administración se pueden comprender en dos grandes grupos: el primero se refiere a la importancia de las relaciones humanas, y el segundo, a los avances tecnológicos que han provocado cambios en la resolución de los problemas de la dirección de las empresas.

A) Procesamiento de datos.

El procesamiento de datos es una de las herramientas más importantes en la administración para sus funciones de registro contable y control presupuestal, ya que proporciona información útil para la toma de decisiones. Por lo tanto, los sistemas de información constituyen una forma de administrar.

El computador es uno de los avances más importantes; sus alcances son ilimitados y sería difícil hacer una predicción atinada de su contribución en el futuro; pero indudablemente, en el campo de los sistemas de información ha contribuido al desarrollo de las empresas.

B) Estructura programática.

Puede afirmarse que para que un sistema de información sea eficiente, es necesario contar con una organización administrativa que permita definir claramente las áreas de responsabilidad con sus funciones perfectamente identificadas y la estratificación de los distintos niveles jerárquicos. La estructura programática deberá ser congruente con esa organización.

La estructura programática consiste fundamentalmente en la defini-

ción de las áreas de responsabilidad y el establecimiento de las unidades de cuantificación de las metas correspondientes, a través de - las cuales se podrá controlar posteriormente el avance hacia los ob- jetivos en forma cuantitativa. En este proceso se incluyen las áreas de la empresa.

C) Estructura contable-presupuestal

También es necesario implantar una estructura contable-presupuestal acorde, que permita conocer, una vez realizadas las operaciones, cuáles son los resultados y proporcione elementos de juicio sobre el -- grado de avance y de logro de los objetivos, identificando las cau-- sas de las desviaciones y los responsables que deben tomar acción sobre ellas.

Como la información contable es el punto de partida para todo siste- ma de información, el primer paso de la infraestructura será la adap- tación del catálogo de cuentas.

El sistema de codificación que reúna lo anterior, deberá ser lo más sencillo y eficiente posible, pues será más fácil su manejo tanto para quienes lo alimentan como para quienes lo utilizan.

No debe perderse de vista que aunque el objetivo principal de la contabilidad sea llegar a la formulación de los estados financieros, debe simultáneamente satisfacer las necesidades de información a todos los niveles.

Será necesario establecer un sistema de codificación lo más sencillo

y eficiente posible, que corresponda a la naturaleza de cada partida y cuidando el objetivo de identificar claramente las distintas unidades organizativas con sus programas y conceptos de gasto, mediante el establecimiento de cuentas, subcuentas y subsubcuentas de control.

Es necesario realizar un diagnóstico de las decisiones que deban tomarse y, por tanto de las necesidades de información.

5.3.2 Cantidad y Calidad de la Información

La determinación de la información y de las variables críticas reviste una importancia vital, pues frecuentemente se confunde la necesidad de información relevante, con la cantidad de información.

De ser posible, el sistema de información debe constituirse casi paralelamente a la implantación del sistema presupuestal, y marchar simultáneamente con el sistema de evaluación, ya que en el proceso de retroalimentación el aporte de datos oportunos y veraces permite sustentar una resultante de valoración también confiable y adecuada.

Una vez establecido el sistema de información apropiado, es factible tener un control adecuado del ejercicio del presupuesto, este sistema deberá estar organizado metódicamente, de manera que pueda proporcionar, a cada programa, la información requerida para la toma de decisiones y corrección de desviaciones, que además sirve para retroalimentar el proceso presupuestal.

De esto se deduce que cuando un sistema de información no existe sólidamente constituido, pocos resultados obtendremos sin este importante colaborador, que debe ser capaz de recibir, procesar, almacenar y producir la información requerida.

Se recomienda realizar reportes y estadísticas oportunas y exactas, orientados a ser usados en diversos niveles jerárquicos y subdivisiones de la estructura programática; también deberán tener periodicidad, ello con objeto de conocer sobre la marcha con qué grado de optimización se está llevando a cabo el programa, cómo avanza el cumplimiento de los objetivos y metas a fin de detectar desviaciones - en tiempo y actuar para reorientar la ejecución, en un afán por cumplir con lo establecido originalmente.

A) Control y evaluación.

El control y la evaluación son dos conceptos que se complementan: - sin embargo, tienen campos bien definidos; podríamos identificar al control como el instrumento encargado del funcionamiento de un sistema, para que su realización se efectúe de acuerdo con lo planeado; y a la evaluación, como el mecanismo que califica si los resultados obtenidos por ese sistema pueden considerarse como eficaces en el logro de los objetivos últimos y eficientes en la utilización de los recursos.

Requisitos previos al establecimiento del sistema de control:

- Una plena convicción por parte de la autoridad superior acerca de la utilidad del sistema planeado y del imperativo de ponerlo en práctica.
- Señalar los posibles obstáculos para la aplicación del sistema, tales como: la resistencia al cambio, factores políticos y de otros órdenes, la susceptibilidad que se podría despertar en -- las personas al saber evaluados sus resultados y el grado en -- que sus actividades contribuyan al efecto, etc.
- Presentar una estrategia lo más explícita posible, sobre la manera como se piensa afrontar esos obstáculos.
- Indicar a la propia autoridad los centros de responsabilidad, -- de dirección y de ejecución a establecer, así como toda la instrumentación a desarrollar para darle funcionalidad a dichos -- centros.
- Pedir a la persona responsable que, mediante un acto de autoridad lo suficientemente claro y preciso, se exija la plena vigencia del punto anterior; además, deberá señalarse la obligación que a cada quien corresponde en el desarrollo del sistema, y la responsabilidad en que se incurre si no acatan las disposiciones dictadas al respecto.

Lo anterior implica, durante el proceso de integración del sistema, -- la intervención de la mayor parte del personal para fijar una responu

sabilidad, de tal manera que al obtener su participación se contrai-
ga con dicho personal el compromiso de realizar el sistema, apoyán-
dose en los instrumentos idóneos.

Presentar la estimación de costos que implica el funcionamiento del
sistema.

Exponer el sistema íntegro a implantar así como detallar, cuantifi-
car y cualificar los beneficios a obtener.

Bajo el concepto de que el control debe vigilar el funcionamiento -
del presupuesto para su realización de acuerdo con lo planeado, és-
te deberá encargarse del real acatamiento de las recomendaciones --
efectuadas como producto de la evaluación, ya sea previa, durante, o
al final del proceso.

Con base en los informes elaborados se está en posibilidad de obte-
ner información veraz y oportuna sobre

- El avance de los programas
- El ejercicio del presupuesto
- El ritmo y el monto de las actividades
- La composición de actividades
- El comportamiento de gestión
- Y el logro de los satisfactores y el grado en el cual se cu-
bren las necesidades generadoras del programa (cumplimiento -
de objetivos).

Es importante señalar que para poder lograr un adecuado control es necesario tener en cuenta los siguientes puntos:

1. Información

Deberá ser suficiente y relevante, pues, de lo contrario, el control será deficiente y quizá erróneo, para lo cual se observarán los siguientes aspectos.

- La factibilidad, tanto en lo práctico, como en lo económico.
- La oportunidad de la información.
- La clara definición de la magnitud de la información.

2. Formatos

El diseño adecuado de los formatos facilitará la producción, el procesamiento y el análisis de la información..

Deben considerarse como fundamentales los necesarios para:

- 1.- Poder obtener la información deseada, conteniendo el mayor número de datos posible.
- 2.- Analizar la información con base en el diseño de los formatos, a fin de proporcionar una visión integral mediante la comparación y la relación observadas entre los elementos considerados.
- 3.- Dictaminar y reportar; después de elaborar el dictamen conformado de acuerdo con los modelos de evaluación, se presenta el reporte que debe contener, además del dictamen,
 - * Un espacio para las recomendaciones; aquí debe sugerirse

el procedimiento para llevarlos a cabo, el tiempo posible, el costo implicado y, destacando de una manera muy especial, los resultados que se obtendrán de aplicarse estas recomendaciones.

- * También se anotan y firman las decisiones tomadas por la autoridad responsable en este campo.

3. Procedimientos

Deben definirse los procedimientos sobre los siguientes aspectos.

- En cuanto a la información que se ha de producir, procesar, analizar, verificar y validar, dictaminar y reportar.
- Cómo se van a incorporar al presupuesto, los reajustes determinados, con la posibilidad de su constante actualización, pudiendo siempre constituirse en un verdadero parámetro.

5.3.3 Sugerencias

El establecimiento del sistema de información supone las siguientes características:

- 1.- Es indispensable que la contabilidad y el presupuesto se encuentren integrados en un solo sistema de registro.
- 2.- La determinación previa de puntos estratégicos de control interno en las unidades administrativas que participan en el ejercicio, registro y control del presupuesto.
- 3.- Para que pueda ser factible, el sistema contable deberá garantizar la oportunidad de la información, manteniendo y actualizando

- día a día el registro de las operaciones.
- 4.- Por la facilidad para registrar las afectaciones al presupuesto y a la contabilidad simultáneamente, se sugiere el uso del proceso electrónico de datos, que proporciona además la ventaja de disponer de terminales de consulta para que los funcionarios interesados tengan acceso inmediato a la información que solicitan.
 - 5.- Provocar, en todos los interesados una reacción entusiasta para cumplir con los objetivos y metas; además deberá despertarse y mantenerse el interés de los funcionarios para obtener un mayor apoyo. Si ambas cosas no se dan, el sistema carecerá de utilidad.
 - 6.- La utilidad práctica del sistema se comprobará en el momento en que se ejerzan decisiones para modificar resultados con base en esta información.
 - 7.- Han de promoverse reuniones de coordinación con las áreas involucradas, con objeto de que todas participen en la realización de las decisiones tomadas, como consecuencia del análisis de los reportes.

CAPITULO VI

PARTE PRACTICA

CAPITULO VI

6 PARTE PRACTICA - Presupuesto por Programas de la Dirección General de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio --

6.1 Elementos del Subprograma.

La Secretaría de Educación Pública ha atendido la Capacitación y Actualización del magisterio en servicio con el fin de ofrecer al personal docente, mayores oportunidades de mejoramiento y superación.

La Dirección General de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio tiene como función básica; la organización, dirección, administración, desarrollo y vigilancia de las acciones de mejoramiento profesional de los maestros en servicio en todo el país.

A partir de la expedición del Reglamento Interior de la S.E.P., en febrero de 1982, la prestación del servicio de actualización se lleva a cabo en coordinación con las Direcciones Generales resectorias y las Delegaciones Generales de Educación en los estados, de acuerdo con las Normas Pedagógicas, Contenidos, Planes y Programas de Estudio -- aprobados por los niveles de educación (preescolar, primaria, secundaria, media y superior), por medio de cursos con modalidades sabatinas, intensivas y cortos, en tiempos convenientes con las instituciones correspondientes.

Se concibe el mejoramiento profesional del magisterio como el logro de mejores niveles en la calidad de la educación, fijando la atención

fundamentalmente en el maestro, como agente reflexivo que promueve el cambio con la participación activa de los grupos sociales en la consecución de las metas programadas.

6.2 Desarrollo

La Dirección General de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio ha venido consolidando y perfeccionando un proceso de planeación - programación - presupuestación - evaluación, que tiene como base filosófica la predeterminación de lo factible a realizar, tomando como puntos esenciales de partida, tanto las necesidades sociales como la disponibilidad de recursos no financieros, a efecto de estructurar una sólida planeación y programación que permita una asignación racional de recursos para calcular el presupuesto en cada ejercicio.

FORMULACION DEL PRESUPUESTO

El proceso PROGRAMACION-PRESUPUESTACION anual de la Dirección General de Capacitación y Mejoramiento Profesional del magisterio, se inicia con la elaboración del Anteproyecto de Presupuesto en los meses de julio y agosto del año anterior al ejercicio a presupuestar.

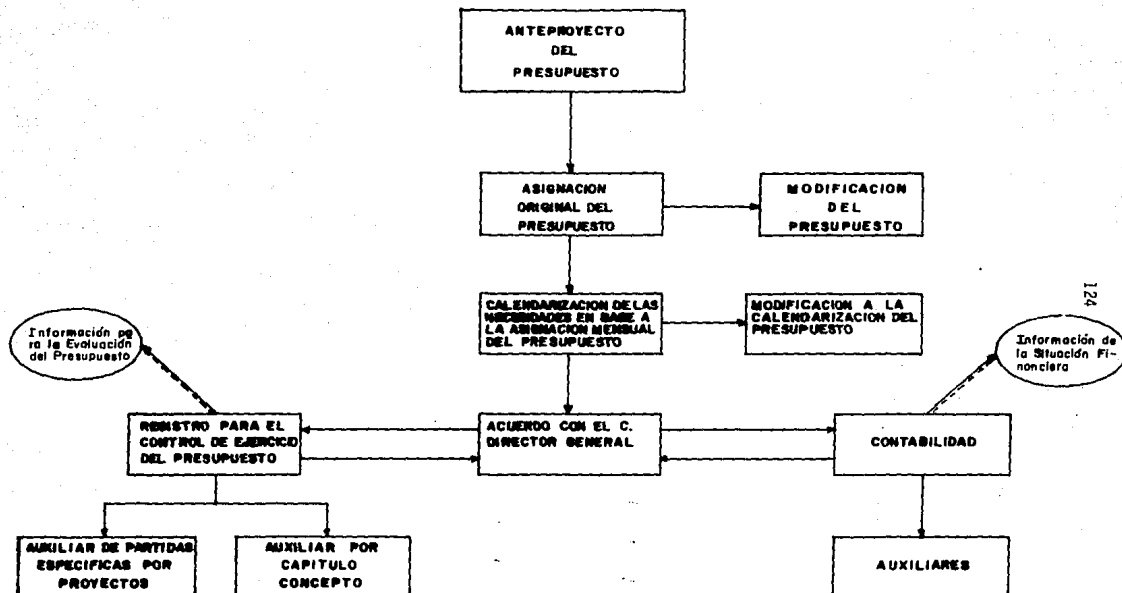
Esto se hace en base a la detección de necesidades de cada una de las áreas que tienen bajo su responsabilidad el llevar a cabo algún programa en el caso de esta Dirección General, la Capacitación y Actualización de maestros en servicio a nivel de Educación Preescolar, Primaria, Secundaria y Normal, procediendo al análisis de la información -

recibida, formulando cuadros comparativos entre los recursos asignados y las metas alcanzadas en el ejercicio y los recursos que se desean se asigne en el presupuesto del próximo ejercicio incluyendo -- las nuevas necesidades y en base a las nuevas metas a alcanzar.

Se analizan también los objetivos de cada uno de los proyectos que conforman el Anteproyecto del Presupuesto así como también las estrategias a seguir y la justificación debidamente detalladas, tratando con ello lograr una mayor solidez en los planteamientos realizados.

Todo presupuesto adecuadamente documentado y explicado, inspira notablemente confianza y al hacer su presentación ante el personal encargado o involucrado, tener la oportunidad de explicar con toda claridad los programas a realizar, así como ciertas normas de carácter administrativo lo que hace posible centrar la atención en las diferentes decisiones indispensables para determinar estándares apropiados del servicio.

PROCESO PARA LA DETERMINACION DEL PRESUPUESTO REQUERIDO
 ASI COMO SU CONTROL Y EJERCICIO



ANTEPROYECTO DEL PRESUPUESTO POR CAPITULOS

REPRESENTA LA DISTRIBUCION DEL ANTEPROYECTO DEL PRESUPUESTO CLASIFICADO POR CAPITULOS Y DESGLOSADO POR EL NUMERO Y NOMBRE DE LOS PROYECTOS QUE CONFORMAN EL PROGRAMA Y SUBPROGRAMA DE LA DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO

ANTEPROYECTO PRESUPUESTAL POR CAPITULO Y PROYECTOS

- MILES DE PESOS -

PROYECTO	NOMBRE	TOTAL	SERVICIOS PERSONALES CAP (1000)	MATERIALES Y SUMINISTROS CAP (2000)	SERVICIOS GENERALES CAP (3000)	TRANSFERENCIAS CAP (4000)	BIENES MUEBLES E INMUEBLES CAP (5000)
01	ACTUALIZACION DOCENTE EN EDUC. ELEMENTAL	2'750.000	2'589.235	11.500	86.000	52.765	10.500
02	ACTUALIZACION DOCENTE EN EDUCACION MEDIA	470.025	318.057	5.701	26.674	7.943	111.650
05	ACTUALIZACION DOCENTE EN EDUCACION SUPERIOR	64.266	34.014	2.221	-	1.086	26.945
04	CAPACITACION DOCENTE PARA DIVERSOS NIVELES	1'557.503	1'472.078	18.166	34.117	26.322	6.820
05	CAPACITACION DOCENTE EN EDUCACION BASICA	359.579	349.924	3.579	-	6.076	-
06	LICENCIATURA EN DOCENCIA TECNOLOGICA	47.492	45.198	1.492	-	802	-
07	ACTUALIZACION DOCENTE -- POR MEDIOS AUDIOVISUALES	990.959	885.353	24.936	25.103	16.747	38.820
08	EDITORIAL	905.908	875.291	4.309	5.734	15.309	5.265
09	OPERACION EN LAS ENTIDADES FEDERATIVAS	345.438	-	2.610	194.428	-	148.400
T O T A L:		7'491.170	6'569.600	74.514	372.056	126.600	348.400

ASIGNACION ORIGINAL DEL PRESUPUESTO PARA EL

EJERCICIO DE 1988 POR CAPITULOS

REPRESENTA LA DISTRIBUCION DE LA ASIGNACION AUTORIZADA PARA EL EJERCICIO DE 1988, POR PARTE DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA A ESTA DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO, DISTRIBUIDA POR CAPITULO, NUMERO Y NOMBRE DE LOS PROYECTOS QUE CONFORMAN EL PROGRAMA Y SUBPROGRAMA DE LA DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO

ASIGNACION ORIGINAL DEL PRESUPUESTO AUTORIZADO POR CAPITULOS Y PROYECTOS:

- MILES DE PESOS -

<u>PROYECTO</u>	<u>NOMBRE</u>	<u>TOTAL</u>	<u>SERVICIOS PERSONALES CAP (1000)</u>	<u>MATERIALES Y SUMINISTROS CAP (2000)</u>	<u>SERVICIOS GENERALES CAP (3000)</u>	<u>TRANSFEREN CIAS CAP (4000)</u>	<u>BIENES MUEBLES E INMUEBLES CAP (5000)</u>
01	ACTUALIZACION DOCENTE EN EDUC. ELEMENTAL	2'749,600	2'605,400	11,500	86,100	36,600	10,000
02	ACTUALIZACION DOCENTE EN EDUCACION MEDIA	400,900	378,100	2,100	13,700	7,000	-
03	ACTUALIZACION DOCENTE EN EDUCACION SUPERIOR	60,400	54,900	700	3,400	1,400	-
04	CAPACITACION DOCENTE PARA DIVERSOS NIVELES	1'517,100	1'448,400	6,300	41,900	20,500	-
05	CAPACITACION DOCENTE EN EDUCACION BASICA	354,800	341,300	1,100	8,500	3,900	-
06	LICENCIATURA EN DOCENCIA TECNOLÓGICA	46,500	30,300	9,000	6,000	1,200	-
07	ACTUALIZACION DOCENTE -- POR MEDIOS AUDIOVISUALES	928,800	888,800	3,600	24,700	11,700	-
08	EDITORIAL	899,400	840,800	1,500	12,800	44,300	-
09	OPERACION EN LAS ENTIDADES FEDERATIVAS	10,200	4,500	2,400	3,300	-	-
TOTAL:		6'967,700	6'592,500	38,200	200,400	126,600	10,000

CUADRO COMPARATIVO

SE ANALIZAN LOS RECURSOS SOLICITADOS EN
EL ANTEPROYECTO DEL PRESUPUESTO 1988, -
CON LO AUTORIZADO Y LAS AMPLIACIONES-RE-
DUCCIONES PARA QUE ASI SE DETERMINE EL
PRESUPUESTO MODIFICADO 1988.

ANALISIS DEL PRESUPUESTO 1988

<u>CAPITULO</u>	<u>PRESUPUESTO SOLICITADO (ANT. PROY. PRES)</u>	<u>DIFERENCIA</u>	<u>PRESUPUESTO AUTORIZADO</u>	<u>MODIFICACIONES</u>	<u>PRESUPUESTO MODIFICADO</u>
1000	6'569,600	22,900	6'592,500	(11,400)	6'581,100
2000	74,514	(36,314)	38,200	(4,183)	34,017
3000	371,056	(171,656)	200,400	(7,965)	192,435
4000	126,600	-	126,600	-	126,600
5000	348,400	(338,400)	10,000	-	10,000
T O T A L	7'491,170	(523,470)	6'967,700	(23,548)	6'944,152

DISTRIBUCION DEL PRESUPUESTO AUTORIZADO PARA EL EJERCICIO 1988

POR CONCEPTO

- MILES DE PESOS -

CONCEPTO	N O M B R E	ASIGNACION ORIGINAL	MODIFICACIONES	ASIGNACION MODIFICADA
1100	REMS. AL PERSONAL DE CARÁCTER PERMANENTE	4*407,100	-	4*407,100
1200	REMS. AL PERSONAL DE CARÁCTER TRANSITORIO	22,700	-	22,700
1300	REMS. ADICIONALES Y ESPECIALES	1*837,100	(11,400)	1*825,700
1500	PAGO POR OTRAS PRESTACIONES DE SEG. SOCIAL	325,600	-	325,600
2100	MATERIALES Y SUMINISTROS	25,800	(3,813)	21,987
2200	ALIMENTOS Y UTENSILIOS	500	-	500
2300	MATERIAS PRÍMAS Y MATERIALES DE PRODUCCIÓN	4,900	-	4,900
2400	MATERIALES Y ARTÍCULOS DE CONSTRUCCIÓN	2,200	-	2,200
2500	PRODUCTOS QUÍMICOS, FARM. Y DE LABORATORIO	2,600	(370)	2,230
2600	COMBUSTIBLES, LUBRICANTES Y ADITIVOS	1,000	-	1,000
2700	VESTUARIOS, BLANCOS Y PRENDAS DE PROTECCION	1,200	-	1,200
3100	SERVICIOS BÁSICOS	2,200	-	2,200
3200	SERVICIOS DE ARRENDAMIENTO	2,400	-	2,400
3300	SERVICIOS DE ASESORIA, EST. E INV.	1,500	-	1,500
3400	SERVICIOS COMERCIAL Y BANCARIO	5,100	-	5,100
3500	SERVICIOS DE MANTENIMIENTO, CONSERVACION E INSTALACION	4,600	-	4,600
3600	SERVICIOS DE DIFUSION E INFORMACION	14,100	-	14,100
3700	SERVICIOS DE TRASLADO E INSTALACION	138,900	(6,537)	132,363
3300	SERVICIOS OFICIALES	31,600	(1,428)	30,172
4100	AYUDA A LOS SECTORES Soc. Y PRIV.	126,600	-	126,600
5100	MOBILIARIO Y EQ. DE ADMINISTRACION	10,000	-	10,000
	T O T A L	6*967,700	(23,548)	6*955,152

ENERO - MARZO DE 1988

OFICIO nO. 201-3-3-0335 (027MARZO/88)

<u>CONCEPTO</u>	<u>AMPLIACION</u>	<u>REDUCCION</u>
1300		11 400
2100		3 813
2500		370
3700		6 537
5800		1 428
		<hr/>
	TOTAL	23 548

EJERCICIO DEL PRESUPUESTO POR CON-
CEPTO, CAPITULOS Y PROYECTOS

ES UN INFORME COMPLETO DEL EJERCICIO DEL PRESUPUES-
TO AUTORIZADO DE ENERO A MARZO EN DONDE SE CONTEM-
PLA TODA LA INFORMACION QUE UN SISTEMA COMPLETO DE
REGISTRO DEBE REFLEJAR.

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
 SUBSECRETARIA DE EDUCACION SUPERIOR E INVESTIGACION CIENTIFICA
 DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO
 INFORME DEL ESTADO DEL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO POR CONCEPTOS DE ENERO A MARZO DE 1988

CONCEPTO	ASIGNACION ORIGINAL	MODIFICACIONES	ASIGNACION MODIFICADA	AFECTACIONES	PRESUPUESTO COMPROMETIDO	PRESUPUESTO PAGADO	EJERCIDO DEVENGADO	PRESUPUESTO POR EJERCER
1100	4407100	0	4407100	1640813	0	1640813	0	2766287
1200	22700	0	22700	4722	0	4722	0	17978
1300	1837100	(11400)	1825700	678720	0	678720	0	1146980
1500	325600	0	325600	79127	0	79127	0	246473
2100	25800	(3813)	21987	1132	739	393	739	20855
2209	500	0	500	18	18	0	18	482
2300	4900	0	4900	503	97	411	97	4392
2400	2200	0	2200	35	29	6	29	2165
2500	2600	(370)	2230	464	38	426	38	1766
2600	1000	0	1000	172	165	7	165	828
2700	1200	0	1200	0	0	0	0	1200
3100	2200	0	2200	6394	6394	0	6394	4194 (R)
3200	2400	0	2400	0	0	0	0	2400
3300	1500	0	1500	0	0	0	0	1500
3400	5100	0	5100	535	535	0	535	4565
3500	4600	0	4600	210	56	154	56	4390
3600	14100	0	14100	25	25	0	25	14075
3700	138900	(6537)	132363	20190	10500	9690	10500	112173
3800	31600	(1428)	30172	0	0	0	0	30172
4100	126600	0	126600	29344	0	29344	0	97256
5100	10000	0	10000	0	0	0	0	10000
TOTAL	6967700	(23548)	6944152	2462409	18596	2443813	18596	4481743



SUBSECRETARIA DE EDUCACION SUPERIOR E INVESTIGACION CIENTIFICA
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO

INFORME DEL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO POR PROYECTOS DE ENERO A Marzo DE 1988.

GLOBAL

CONCEPTO	ASIGNACION MODIFICADA	AFECTACION	PRESUPUESTO COMPROMETIDO	PRESUPUESTO EJERCIDO		PRESUPUESTO POR EJERCER
				PAGADO	DEVENGADO	
1 100	4'407,100	1'640,813	0	1'640,813	0	2'766,287
1 200	22,700	4,722	0	4,722	0	17,978
1 300	1'825,700	678,720	0	678,720	0	1'146,980
1 500	325,600	79,127	0	79,127	0	246,473
2 100	21,987	1,132	739	393	739	20,855
2 200	500	18	18	0	18	482
2 300	4,900	508	97	411	97	4,392
2 400	2,200	35	29	6	29	2,165
2 500	2,230	464	38	426	38	1,766
2 600	1,000	172	165	7	165	828
2 700	1,200	0	0	0	0	1,200
3 100	2,200	6,394	6,394	0	6,394	4,194 (R)
3 200	2,400	0	0	0	0	2,400
3 300	1,500	0	0	0	0	1,500
3 400	5,100	535	535	0	535	4,565
3 500	4,600	210	56	154	56	4,390
3 600	14,100	25	25	0	25	14,075
3 700	132,363	20,190	10,500	9,690	10,500	112,173
3 800	30,172	0	0	0	0	30,172
4 100	126,600	29,344	0	29,344	0	97,256
5 100	10,000	0	0	0	0	10,000
TOTAL	6'944,152	2'462,409	18,596	2'443,813	18,596	4'481,743



SUBSECRETARIA DE EDUCACION SUPERIOR E INVESTIGACION CIENTIFICA
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO

INFORME DEL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO POR PROYECTOS DE ENERO A Marzo DE 1988.
PROYECTO 01 ACT. DOC. EN EDUC. ELEMENTAL

CONCEPTO	ASIGNACION MODIFICADA	AFECTACION	PRESUPUESTO COMPROMETIDO	PRESUPUESTO EJERCIDO		PRESUPUESTO POR EJERCER
				PAGADO	DEVENGADO	
1 100	1'805,600	672,241	0	672,241	0	1'133,358
1 200	9,200	2,387	0	2,387	0	6,813
1 300	753,097	279,972	0	279,972	0	473,125
1 500	32,800	7,968	0	7,968	0	24,832
2 100	6,456	369	241	128	241	6,087
2 200	300	11	11	0	11	289
2 300	400	43	8	35	8	357
2 400	1,000	16	14	2	14	984
2 500	943	195	15	180	15	748
2 600	500	86	82	4	82	414
2 700	500	0	0	0	0	500
3 100	600	2,256	2,256	0	2,256	6,656 (R)
3 200	0	0	0	0	0	0
3 300	800	0	0	0	0	800
3 400	2,100	234	234	0	234	1,866
3 500	1,500	81	22	59	22	1,419
3 600	4,200	7	7	0	7	4,193
3 700	55,270	8,431	4,384	4,047	4,384	46,839
3 800	18,032	0	0	0	0	18,032
4 100	36,600	8,483	0	8,483	0	28,117
5 100	10,000	0	0	0	0	10,000
TOTAL	2'739,898	982,780	7,274	975,506	7,274	1'757,118



Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica
Dirección General de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio

Informe del Ejercicio del Presupuesto por Proyectos de ENERO a MARZO de 1988.
Proyecto 02 ACT. DOC. EN EDUC. MEDIA

CONCEPTO	ASIGNACION MODIFICADA	AFECTACION	PRESUPUESTO COMPROMETIDO	PRESUPUESTO EJERCIDO		PRESUPUESTO POR EJERCER
				PAGADO	DEVENGADO	
1 100	256,500	95,495	0	95,495	0	161,005
1 200	1,500	389	0	389	0	1,111
1 300	113,690	42,284	0	42,284	0	4,315
1 500	5,700	1,385	0	1,385	0	4,315
2 100	1,174	67	44	23	44	1,107
2 200	0	0	0	0	0	0
2 300	300	32	6	26	6	268
2 400	200	3	2	1	2	197
2 500	172	36	3	33	3	136
2 600	0	0	0	0	0	0
2 700	0	0	0	0	0	0
3 100	200	752	752	0	752	552(R)
3 200	100	0	0	0	0	100
3 300	0	0	0	0	0	0
3 400	500	57	57	0	57	443
3 500	300	16	4	12	4	284
3 600	700	1	1	0	1	699
3 700	9,910	1,511	785	726	785	8,399
3 800	1,431	0	0	0	0	1,431
4 100	7,000	1,623	0	1,623	0	5,377
5 100	0	0	0	0	0	0
TOTAL	399,377	143,651	1,654	141,997	1,654	255,726



SUBSECRETARIA DE EDUCACION SUPERIOR E INVESTIGACION CIENTIFICA
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO

INFORME DEL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO POR PROYECTOS DE ENERO A MARZO DE 1988.
PROYECTO 03 ACT. DOCENTE EN EDUC. SUPERIOR

CONCEPTO	ASIGNACION MODIFICADA	AFECTACION	PRESUPUESTO COMPROMETIDO	PRESUPUESTO EJERCIDO		PRESUPUESTO POR EJERCER
				PAGADO	DEVENGADO	
1 100	39,200	14,603	0	14,603	0	24,597
1 200	300	78	0	78	0	222
1 300	14,709	5,430	0	5,430	0	9,279
1 500	600	142	0	142	0	458
2 100	419	24	16	8	16	395
2 200	0	0	0	0	0	0
2 300	0	0	0	0	0	0
2 400	0	0	0	0	0	0
2 500	0	0	0	0	0	0
2 600	0	0	0	0	0	0
2 700	200	0	0	0	0	200
3 100	0	0	0	0	0	0
3 200	0	0	0	0	0	0
3 300	0	0	0	0	0	0
3 400	0	0	0	0	0	0
3 500	0	0	0	0	0	0
3 600	200	1	1	0	1	199
3 700	2,573	391	203	188	203	2,182
3 800	477	0	0	0	0	477
4 100	1,400	326	0	326	0	1,074
5 100	0	0	0	0	0	0
TOTAL	60,078	20,995	220	20,775	220	39,083



SUBSECRETARIA DE EDUCACION SUPERIOR E INVESTIGACION CIENTIFICA
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO

INFORME DEL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO POR PROYECTOS DE ENERO A MARZO DE 1988.
PROYECTO 04 CAP. DOC. PARA DIVERSOS NIVELES

CONCEPTO	ASIGNACION MODIFICADA	AFECTACION	PRESUPUESTO COMPROMETIDO	PRESUPUESTO EJERCIDO		PRESUPUESTO POR EJERCER
				PAGADO	DEVENGADO	
1 100	1'005,200	374,270	0	374,270	0	630,930
1 200	500	130	0	130	0	370
1 300	421,667	156,784	0	156,784	0	264,883
1 500	18,400	4,471	0	4,471	0	13,929
2 100	3,605	207	135	72	135	3,398
2 200	200	7	7	0	7	193
2 300	200	22	4	18	4	178
2 400	500	8	7	1	7	492
2 500	429	89	7	82	7	340
2 600	300	52	50	2	50	248
2 700	300	0	0	0	0	300
3 100	500	1,880	1,880	0	1,880	1,380 (R)
3 200	0	0	0	0	0	0
3 300	300	0	0	0	0	300
3 400	1,000	111	111	0	111	889
3 500	900	48	13	35	13	852
3 600	2,300	4	4	0	4	2,296
3 700	30,494	4,652	2,419	2,233	2,419	25,842
3 800	4,675	0	0	0	0	4,675
4 100	20,500	4,751	0	4,751	0	15,749
5 100	0	0	0	0	0	0
TOTAL	1'511,970	547,486	4,637	542,849	4,637	964,484



SUBSECRETARIA DE EDUCACION SUPERIOR E INVESTIGACION CIENTIFICA
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO

INFORME DEL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO POR PROYECTOS DE ENERO A MARZO DE 1968.
PROYECTO 05 CAP. DOC. EN EDUCACION BASICA

CONCEPTO	ASIGNACION MODIFICADA	AFECTACION	PRESUPUESTO COMPROMETIDO	PRESUPUESTO PAGADO	PRESUPUESTO EJERCIDO DEVENGADO	PRESUPUESTO POR EJERCER
1 100	255,700	95,167	0	95,167	0	160,533
1 200	800	208	0	208	0	592
1 300	81,193	30,203	0	30,203	0	50,990
1 500	3,100	752	0	752	0	2,348
2 100	755	43	28	15	28	712
2 200	0	0	0	0	0	0
2 300	0	0	0	0	0	0
2 400	0	0	0	0	0	0
2 500	172	36	3	33	3	136
2 600	0	0	0	0	0	0
2 700	0	0	0	0	0	0
3 100	0	0	0	0	0	0
3 200	0	0	0	0	0	0
3 300	0	0	0	0	0	0
3 400	200	22	22	0	22	178
3 500	300	16	4	12	4	284
3 600	500	1	1	0	1	499
3 700	6,194	945	492	453	492	5,249
3 800	954	0	0	0	0	954
4 100	3,900	904	0	904	0	2,996
5 100	0	0	0	0	0	0
TOTAL	353,768	128,297	550	127,747	550	225,471



SUBSECRETARIA DE EDUCACION SUPERIOR E INVESTIGACION CIENTIFICA
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO

INFORME DEL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO POR PROYECTOS DE ENERO A MARZO DE 1955.
PROYECTO 06 LIC. EN DOC. TEC.

CONCEPTO	ASIGNACION MODIFICADA	AFECTACION	PRESUPUESTO COMPROMETIDO	PRESUPUESTO EJERCIDO		PRESUPUESTO POR EJERCER
				PAGADO	DEVENGADO	
1 100	20,900	7,712	0	7,712	0	13,188
1 200	300	78	0	78	0	222
1 300	8,745	3,258	0	3,258	0	5,487
1 500	300	79	0	79	0	221
2 100	4,528	259	169	90	169	4,269
2 200	0	0	0	0	0	0
2 300	3,600	389	75	314	75	3,211
2 400	0	0	0	0	0	0
2 500	0	0	0	0	0	0
2 600	0	0	0	0	0	0
2 700	0	0	0	0	0	0
3 100	0	0	0	0	0	0
3 200	0	0	0	0	0	0
3 300	0	0	0	0	0	0
3 400	0	0	0	0	0	0
3 500	200	11	3	8	3	189
3 600	2,900	5	5	0	5	2,895
3 700	2,478	377	196	181	196	2,101
3 800	286	0	0	0	0	286
4 100	1,200	279	0	279	0	921
	0	0	0	0	0	0
5 100	45,437	12,447	448	11,999	448	32,990
TOTAL						



SUBSECRETARIA DE EDUCACION SUPERIOR E INVESTIGACION CIENTIFICA
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO

INFORME DEL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO POR PROYECTOS DE ENERO A MARZO DE 1988.

PROYECTO 07 ACT. DOC. POR MEDIOS AUDIOVISUALES

CONCEPTO	ASIGNACION MODIFICADA	AFECTACION	PRESUPUESTO COMPROMETIDO	PRESUPUESTO EJERCIDO		PRESUPUESTO POR EJERCER
				PAGADO	DEVENGADO	
1 100	616,000	229,386	0	229,386	0	386,614
1 200	2,800	726	0	726	0	2,074
1 300	257,890	95,835	0	95,835	0	162,055
1 500	10,500	2,556	0	2,556	0	7,944
2 100	2,012	115	75	40	75	1,897
2 200	0	0	0	0	0	0
2 300	200	22	4	18	4	178
2 400	300	5	4	1	4	295
2 500	257	54	5	49	5	203
2 600	200	34	33	1	33	166
2 700	200	0	0	0	0	200
3 100	200	753	753	0	753	553 (R)
3 200	1,000	0	0	0	0	1,000
3 300	200	0	0	0	0	200
3 400	700	78	78	0	78	622
3 500	500	27	7	20	7	473
3 600	1,300	2	2	0	2	1,298
3 700	17,344	2,645	1,376	1,269	1,376	14,699
3 800	2,481	0	0	0	0	2,481
4 100	11,700	2,711	0	2,711	0	8,989
5 100	0	0	0	0	0	0
TOTAL	925,784	334,949	2,337	332,612	2,337	590,835



SUBSECRETARIA DE EDUCACION SUPERIOR E INVESTIGACION CIENTIFICA
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO

INFORME DEL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO POR PROYECTOS DE ENERO A MARZO DE 1988.
PROYECTO 08 EDITORIAL

CONCEPTO	ASIGNACION MODIFICADA	AFECTACION	PRESUPUESTO COMPROMETIDO	PRESUPUESTO PAGADO	EJERCIDO DEVENGADO	PRESUPUESTO POR EJERCER
1 100	408,000	151,939	0	151,939	0	256,061
1 200	2,800	726	0	726	0	2,074
1 300	174,709	64,954	0	64,954	0	109,755
1 500	254,200	61,774	0	61,774	0	192,426
2 100	838	48	31	17	31	790
2 200	0	0	0	0	0	0
2 300	0	0	0	0	0	0
2 400	200	3	2	1	2	197
2 500	257	54	5	49	5	203
2 600	0	0	0	0	0	0
2 700	0	0	0	0	0	0
3 100	200	753	753	0	753	553 (9)
3 200	0	0	0	0	0	0
3 300	200	0	0	0	0	200
3 400	300	33	33	0	33	267
3 500	200	11	3	8	3	189
3 600	2,000	4	4	0	4	1,996
3 700	8,100	1,238	645	593	645	6,862
3 800	1,336	0	0	0	0	1,336
4 100	44,300	10,267	0	10,267	0	34,033
5 100	0	0	0	0	0	0
TOTAL	897,640	291,804	1,476	290,328	1,476	605,836



SUBSECRETARIA DE EDUCACION SUPERIOR E INVESTIGACION CIENTIFICA
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO

INFORME DEL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO POR PROYECTOS DE ENERO A MARZO DE 1988.
PROYECTO 09 OPER. EN LAS ENT. FED.

CONCEPTO	ASIGNACION MODIFICADA	AFECCION	PRESUPUESTO COMPROMETIDO	PRESUPUESTO PAGADO	PRESUPUESTO EJERCIDO DEVENGADO	PRESUPUESTO POR EJERCER
1 100	0	0	0	0	0	0
1 200	0	0	0	0	0	0
1 300	4,500	0	0	0	0	4,500
1 500	0	0	0	0	0	0
2 100	2,200	0	0	0	0	2,200
2 200	0	0	0	0	0	0
2 300	200	0	0	0	0	200
2 400	0	0	0	0	0	0
2 500	0	0	0	0	0	0
2 600	0	0	0	0	0	0
2 700	0	0	0	0	0	0
3 100	500	0	0	0	0	500
3 200	1,300	0	0	0	0	1,300
3 300	0	0	0	0	0	0
3 400	300	0	0	0	0	300
3 500	700	0	0	0	0	700
3 600	0	0	0	0	0	0
3 700	0	0	0	0	0	0
3 800	500	0	0	0	0	500
4 100	0	0	0	0	0	0
5 100	0	0	0	0	0	0
TOTAL	10,200	0	0	0	0	10,200

EVALUACION PROGRAMATICA PRESUPUESTAL

GRAFICA No. 2.

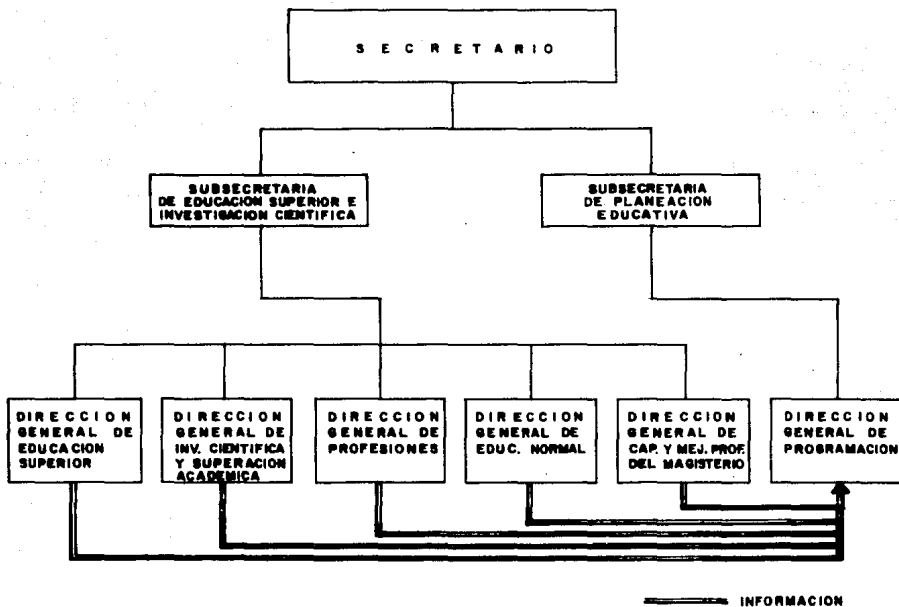
REPRESENTA EL CONDUCTO PARA REMITIR INFORMACION CONCENTRADA SOBRE EVALUACION PRESUPUESTARIA.

LAS DIRECCIONES GENERALES EN ESTE CASO QUE DEPENDEN DE LA SUBSECRETARIA DE EDUCACION SUPERIOR E INVESTIGACION CIENTIFICA, TIENEN LA OBLIGACION DE ENVIAR TRIMESTRALMENTE, INFORMES SOBRE EL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO, ASI COMO LAS METAS REALES ATENDIDAS A LA DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA, SI SE ESTA CUMPLIENDO CON LO ORIGINALMENTE PRESUPUESTADO TANTO EN LOS RECURSOS COMO EN LAS METAS Y EN CASO DE HABER DESVIACIONES, CONOCER LAS CAUSAS QUE LAS MOTIVARON.

ES CONVENIENTE QUE NO SOLAMENTE SE LLENEN LOS FORMATOS QUE ESTAN ESTABLECIDOS PARA OBTENER LA INFORMACION REQUERIDA SINO QUE TAMBIEN SE VERIFIQUE FISICAMENTE LA VERACIDAD DE DICHA INFORMACION PARA QUE LA EVALUACION CUMPLA EFECTIVAMENTE SU COMETIDO.

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

GRAFICA QUE PRESENTA EL CONDUCTO PARA REMITIR INFORMACION CONCENTRADA
SOBRE EVALUACION PRESUPUESTARIA



INFORME DE LA EVALUACION PROGRAMATICA Y PRESUPUESTAL PE-
RIODO ENERO - MARZO DE 1988



SECRETARÍA DE PLANEACIÓN EDUCATIVA
DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMACIÓN

EVALUACIÓN PROGRAMÁTICA Y PRESUPUESTAL POR PROYECTO
PERIODO ENERO-MARZO DE 19 88

PÁG.	DE
1	20

UNIDAD RESPONSABLE DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN Y MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO	UR	PR	SP	PY	PY	DE	PRIORIDAD DEL PROYECTO
SUB UNIDAD RESPONSABLE	514	42	04	G L	3	B A L	
PROYECTO 61.08AL							

PROGRAMACIÓN TRIMESTRAL

CLAVE DE UNIDAD DE MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	1 PROGRAMADAS	ENERO-MARZO				ABRIL-JUNIO		JUL-SEP.	OCT-DIC.	ENE-DIC.	12 PROGRAMADAS
			MODIFICACION		3 MODIFICADAS ALCANZADAS	4 ALCANZADAS	5 PROGRAMADAS	6 ESTIMADAS ALCANZADAS	7 PROGRAMADAS	8 PROGRAMADAS	9 PROGRAMADAS	
		AMPLIACION REDUCCION		10 MODIFICADAS	11 ALCANZADAS	DEVIACION						
1A12	DOC. ATENDIDO EN ACTUALIZACION	63 720	-	-	63 720	58 432	(5238) 10,08	52 519	48 510	74 062	33 418	243 659
PYS 01, 02, 03, 04, 07, 09												
D0810	DOCE. TE ATEND. EN CAPACITACION	-	-	-	-	-	-	10 231	10 231	10 231	-	20 462
PYS 05, 06, 08												
PA0310	PAQUETE DIDACTICO DISTRIBUIDO	50 000	-	-	50 000	46 007	(3993) 10,08	50 000	46 500	50 000	49 880	159 880

PRESUPUESTACION TRIMESTRAL

CAPITULOS DE GASTO (MILES DE PESOS)	ENERO-MARZO				ABRIL-JUNIO		JUL.-SEP.	OCT-DIC.	ENE-DIC.				
	1 ASIGNACION ORIGINAL	2 MODIFICACION		3 ASIGNACION MODIFICADA	4 PRESUPUESTO EJERCIDO	DEVIACION		5 ASIGNACION ORIGINAL	6 ESTIMADA ALCANZADA	7 ASIGNACION ORIGINAL	8 ASIGNACION ORIGINAL	9 ASIGNACION ORIGINAL	
		AMPLIACION	REDUCCION	10 MODIFICADA	11 EJERCIDO	12 A-3-5	13 8						
CORRIENTE	1000 SERVICIOS PERSONALES	1'648125	-	11400	1'636725	2'403382	766657	0,47	2'745875	4'005635	549375	1'648125	6'592500
	2000 MATERIALES Y SUMINISTROS	9498	-	4183	5315	1243	(4072) 10,77	5498	9153	9498	5706	-	38200
	3000 SERVICIOS GENERALES	49887	-	7965	41922	9844	(32078) 10,76	49887	47111	49887	50739	-	200400
	4000 TRANSFERENCIAS	31650	-	-	31650	29344	(2306) 10,07	52750	52750	10550	31650	-	126600
	5000 CROGACIONES EXTRAORDINARIAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	SUMA GASTO CORRIENTE	1'739160	-	23548	1'715612	2'443813	728201	0,42	2'859010	4'114649	619310	1'740220	6'957700
CAPITAL	6000 TRANSFERENCIAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	5000 BIENES MUEBLES E INMUEBLES	-	-	-	-	-	-	-	-	10000	-	-	10000
	SUMA GASTO DE CAPITAL	-	-	-	-	-	-	-	-	10000	-	-	10000
	TOTAL	1'739160	-	23548	1'715612	2'443813	728201	0,42	2'859010	4'114649	629310	1'740220	6'967700

(SE REALIZARON TRANSFERENCIAS INTERCAPITULOS DE GASTO)

SI NO No. DE GASTO

(SE REALIZARON TRANSFERENCIAS INTERPROYECTOS)

SI NO No. DE AEXO



SUBSECRETARÍA DE PLANEACIÓN EDUCATIVA
DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMACIÓN

EVALUACION PROGRAMATICA Y PRESUPUESTAL POR PROYECTO
PERIODO ENERO-MARZO DE 19 88

HOLA DE
3 20

UNIDAD RESPONSABLE
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO
SUB UNIDAD RESPONSABLE
PROYECTO
ACTUALIZACION DOCENTE EN EDUCACION ELEMENTAL

UR 514 PR 42 SP 04 PY 01

PY 01 DE 09 PROYECOS DEL PROYECTO

PROGRAMACION TRIMESTRAL

CLAVE DE UNIDAD DE MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	PROG.	ENERO-MARZO				DESVIACION		ABRIL-JUNIO		JUL-SEP.		OCT-DIC.		ENE-DIC.	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
			PROGRAMADAS	AMPLIACION	REDUCCION	MODIFICADAS	ALCANZADAS	4-3-3	3-3	PROGRAMADAS	ESTIMADAS A ALCANZAR	PROGRAMADAS	PROGRAMADAS	PROGRAMADAS	PROGRAMADAS	
1A12	DOC. ATENDIDO EN ACTUALIZACION	1	2 000	-	-	2 000	2 051	51	0,03	3 000	2 800	4 000	1 000	1 000		

PRESUPUESTACION TRIMESTRAL

CAPITULOS DE GASTO (MILES DE PESOS)	ENERO-MARZO						ABRIL-JUNIO		JUL-SEP.		OCT-DIC.		ENE-DIC.	
	1	2		3		4		5	6	7	8	9	10	11
	ASIGNACION ORIGINAL	MODIFICACION AMPLIACION	REDUCCION	ASIGNACION MODIFICADA	PRESUPUESTO EJERCIDO	DESVIACION 4-3-3	3-3	ASIGNACION ORIGINAL	ESTIMADA A LLEGAR	ASIGNACION ORIGINAL	ASIGNACION ORIGINAL	ASIGNACION ORIGINAL	ASIGNACION ORIGINAL	
1000 SERVICIOS PERSONALES	672825		4717	668108	379279	311171	0,46	1'121375	1'632130	224275	672925	2'691300		
2000 MATERIALES Y SUMINISTROS	2969		1352	1617	364	(1253)	0,77	2969	2969	2965	2993	11900		
3000 SERVICIOS GENERALES	17752		3082	14670	3473	(11197)	0,76	17752	17752	17752	17844	71100		
4000 TRANSFERENCIAS	13500		-	13500	12515	(985)	0,07	22500	22500	4500	13500	54000		
5000 EROGACIONES EXTRAORDINARIAS	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
SUMA GASTO CORRIENTE	707046		9151	697895	995631	297736	0,43	1'164596	1'675351	259496	707162	2'828100		
6000 TRANSFERENCIAS	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
7000 BIENES MUEBLES E INMUEBLES	-		-	-	-	-	-	-	-	10000	-	10000		
SUMA GASTO DE CAPITAL	-		-	-	-	-	-	-	-	10000	-	10000		
TOTAL	707046		9151	697895	995631	297736	0,43	1'164596	1'675351	259496	707162	2'833100		

¿SE REALIZARON TRANSFERENCIAS INTERCAPITULOS DE GASTO?

SI NO No. DE ANEXO

¿SE REALIZARON TRANSFERENCIAS INTERPROYECTOS?

SI NO No. DE ANEXO



SUBSECRETARÍA DE PLANEACIÓN EDUCATIVA
DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMACIÓN

EVALUACION PROGRAMATICA Y PRESUPUESTAL POR PROYECTO
PERIODO ENERO-MARZO DE 19 88

HOJA	DE
5	20

UNIDAD RESPONSABLE
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO

SUB UNIDAD RESPONSABLE

PROYECTO
ACTUALIZACION DOCENTE EN EDUCACION MEDIA

UR	PR	SP	PY	PY	DE	PRIORIDAD DEL PROYECTO
514	42	04	02	02	09	

PROGRAMACION TRIMESTRAL

CLAVE DE UNIDAD DE MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	TIPO UN	ENERO-MARZO					ABRIL-JUNIO		JUL-SEP.	OCT-DIC.	ENE-DIC.	CANTIDAD DE UNIDADES DE MEDIDA		
			MODIFICACION		1:2+3 MODIFICADAS	4 ALCANZADAS	DESVIACION		7 PROGRAMADAS	8 ESTIMADAS A ALCANZAR	9 PROGRAMADAS	10 PROGRAMABLES		11 PROGRAMABLES	
			1 PROGRAMADAS	2 AMPLIACION			3 REDUCCION	4-5 A							6 B
1A12	DOC. ATENDIDO EN ACTUALIZACION	1	1 700	-	-	1 700	636	(1964)	0.62	1 700	1 820	3 600	1 700	8 570	

PRESUPUESTACION TRIMESTRAL

CAPITULOS DE GASTO (MILES DE PESOS)	ENERO-MARZO										ABRIL-JUNIO		JUL-SEP.	OCT-DIC.	ENE-DIC.	CANTIDAD DE UNIDADES DE MEDIDA
	1 ASIGNACION ORIGINAL	2 MODIFICACION		3 ASIGNACION MODIFICADA		4 PRESUPUESTO EJECUTADO	5 DESVIACION			6 ASIGNACION ORIGINAL	7 ESTIMADA A EJERCER	8 ASIGNACION ORIGINAL	9 ASIGNACION MODIFICADA	10 ASIGNACION ORIGINAL	11 ASIGNACION MODIFICADA	
1000 SERVICIOS PERSONALES	130175		950	129225	189446	60221	0.47	216959	315745	43391	130175			520700		
2000 MATERIALES Y SUMINISTROS	694		312	382	141	(241)	(0.63)	694	694	694	718			2200		
3000 SERVICIOS GENERALES	3577		605	2972	792	(3180)	(0.73)	3577	3577	3527	3669			14400		
4000 TRANSFERENCIAS	2475		-	2475	2295	(180)	(0.07)	4125	4125	825	2475			9900		
5000 EROGACIONES EXTRAORDINARIAS	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-			-		
SUMA GASTO CORRIENTE	136921		1867	135054	192674	57620	0.43	225355	324141	48487	137037			547200		
6000 TRANSFERENCIAS	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-			-		
5000 BENS Y MUEBLES E INMUEBLES	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-			-		
SUMA GASTO DE CAPITAL	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-			-		
TOTAL	136921		1867	135054	192674	57620	0.43	225355	324141	48487	137037			547200		

SE REALIZAN TRANSFERENCIAS INTERCAPITULOS DE GASTO

SI NO SUMA DE ANEJO

SE REALIZAN TRANSFERENCIAS INTERPROYECTOS

SI NO DE ANEJO



**CONTROL DE OFICIOS DE AFECTACION PROGRAMATICA.
PRESUPUESTAL Y SEGUIMIENTO POR PROYECTO**
SUBSECRETARIA DE PLANEACION EDUCATIVA
DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION PERIODO: OCTUBRE-NOVIEMBRE 1967

UR	PR	SP	PY
514	47	04	02

PY	DE	PROYECTO	HOJA	DE
07	09		6	20

PROYECTO: UTILIZACION DE OFICINAS DE EDUCACION MEDIA
UNIDAD RESPONSABLE: DISEÑO Y CONTROL DE AFECTACION Y SEGUIMIENTO PROGRAMATICO DEL PRESUPUESTO.
SUBUNIDAD RESPONSABLE:

EXPLICACION DE LAS CAUSAS DE LAS DESVIACIONES EN METAS Y EN PRESUPUESTO.
UTILIZAR ANEXO EN CASO NECESARIO.
PARA LA UNIDAD DE MEDIDA VER ANEXO 3.

AFECTACION A LA PROGRAMACION (METAS)

OFICIOS DE AFECTACION			CLAVE	UNIDAD DE MEDIDA	MODIFICACIONES		VIG
NUMERO	FECHA	A			AMPLIACION	REDUCCION	

ANEXO 1
MEDIDAS CORRECTIVAS APLICADAS, O POR APLICAR. UTILIZAR ANEXO EN CASO NECESARIO.

AFECTACION A LA PRESUPUESTACION

OFICIOS DE AFECTACION		MODIFICACIONES	VIG
NUMERO	FECHA		
001-53			
002-53	02-03-67		1967

ANEXO 2
EVALUACION DE LAS MEDIDAS CORRECTIVAS APLICADAS. UTILIZAR ANEXO EN CASO NECESARIO.



SUBSECRETARÍA DE PLANEACIÓN EDUCATIVA
DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMACIÓN

EVALUACION PROGRAMATICA Y PRESUPUESTAL POR PROYECTO
PERIODO ENERO-MARZO DE 19 98

HOLIA	DE
7	20

UNIDAD RESPONSABLE
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y MEJ. PROFESIONAL DEL MAGISTERIO

SUB UNIDAD RESPONSABLE

PROYECTO: ACTUALIZACION DOCENTE EN EDUCACION SUPERIOR

UR	PR	SP	PY	PY	DE	PRIORIDAD DEL PROYECTO
514	42	04	03	03	09	

PROGRAMACION TRIMESTRAL

CLAVE DE UNIDAD DE MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	INDICADOR	ENERO-MARZO					ABRIL-JUNIO		JUL-SEP.	OCT-DIC.	ENE-DIC.	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS		
			1 PROGRAMADAS	2 AMPLIACION	3 REDUCCION	4 1+2-3 MODIFICADAS	5 ALCANZADAS	6 DESVIACION 4-3-5	7 ASIGNAMADAS	8 ESTIMADAS A ALCANZAR	9 PROGRAMADAS	10 PROGRAMADAS		11 PROGRAMADAS	
21A12	DOC. ATENDIDO EN ACTUALIZACION	1	300	-	-	300	400	100	0.33	227	210	160	100	787	

PRESUPUESTACION TRIMESTRAL

CAPITULOS DE GASTO (MILES DE PESOS)	ENERO-MARZO					ABRIL-JUNIO		JUL-SEP.	OCT-DIC.	ENE-DIC.	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS
	1 ASIGNACION ORIGINAL	2 MODIFICACION AMPLIACION	3 REDUCCION	4 1+2-3 ASIGNACION MODIFICADA	5 PRESUPUESTO EJERCIDO	6 DESVIACION 4-3-5	7 ASIGNACION ORIGINAL	8 ESTIMADO A EJERCER	9 ASIGNACION ORIGINAL	10 ASIGNACION ORIGINAL	
CORRIENTE											
1000 SERVICIOS PERSONALES	32 375		210	32 165	47 056	0.46	53 959	78 425	10 791	32 375	129 500
2000 MATERIALES Y SUMINISTROS	194	92		102	10	(92)	0.90	194	194	218	800
3000 SERVICIOS GENERALES	902	170		732	207	(525)	0.72	902	902	994	3 700
4000 TRANSFERENCIAS	600			600	558	(42)	0.07	1 000	1000	200	2 400
8000 EROGACIONES EXTRAORDINARIAS	-			-	-	-	-	-	-	-	-
SUMA GASTO CORRIENTE	34 071		472	33 599	47 831	0.42	56 055	80 521	12 087	34 187	136 400
CAPITAL											
4000 TRANSFERENCIAS	-			-	-	-	-	-	-	-	-
6000 BIENES MUEBLES E INMUEBLES	-			-	-	-	-	-	-	-	-
SUMA GASTO DE CAPITAL	-			-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	34 071		472	33 599	47 831	0.42	56 055	80 521	12 087	34 187	136 400

¿SE REALIZARON TRANSFERENCIAS INTERCAPITULOS DE GASTO?

SI NO No. DE ANEXO

¿SE REALIZARON TRANSFERENCIAS INTERPROYECTOS?

SI NO No. DE ANEXO



SUBSECRETARÍA DE PLANEACIÓN EDUCATIVA
DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMACIÓN

EVALUACION PROGRAMATICA Y PRESUPUESTAL POR PROYECTO
PERIODO ENERO-MARZO DE 19 83

HOJA	DE
9	20

UNIDAD RESPONSABLE
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAESTRANTE
SUB UNIDAD RESPONSABLE

PROYECTO
ACTUALIZACION DOCENTE EN DIVERSOS NIVELES

UR	PA	SP	PY
514	42	04	01

PY	DE	PROYECTO DEL PROYECTO
74	(19)	

PROGRAMACION TRIMESTRAL

CLAVE DE UNIDAD DE MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	TIPO UN	ENERO-MARZO					ABRIL-JUNIO		JUL-SEP.		OCT-DIC	ENE-DIC	TOTAL
			1 PROGRAMADAS	2 MODIFICACION		4 MODIFICADAS ALCANZADAS	5 DESVIACION		8 PROGRAMADAS ESTIMADAS A ALCANZAR	9 PROGRAMADAS	10 PROGRAMADAS	11 PROGRAMADAS		
				3 AMPLIACION	3 REDUCCION		5.1	5.2					5.3	
01A12	DOC. ATEORIZADO EN ACTUALIZACION	1	5 000	-	-	5 000	1 205	(375)	(0.76)	5 350	5 090	5 000	3 777	27 127

PRESUPUESTACION TRIMESTRAL

CAPITULOS DE GASTO (MILES DE PESOS)	ENERO-MARZO					ABRIL-JUNIO		JUL-SEP.	OCT-DIC	ENE-DIC			
	1 ASIGNACION ORIGINAL	2 MODIFICACION		3 ASIGNACION MODIFICADA	4 PRESUPUESTO EJERCIDO	5 DESVIACION		6 ASIGNACION ORIGINAL	7 ESTIMADA A ALCANZAR	8 ASIGNACION ORIGINAL	9 ASIGNACION ORIGINAL	10 ASIGNACION ORIGINAL	11 ASIGNACION ORIGINAL
		2.1 AMPLIACION	2.2 REDUCCION			5.1	5.2						
1000 SERVICIOS PERSONALES	585 075		4 131	580 944	852 090	271 146	0.47	975 1251	420150	195 025	519 075	2 340 300	
2000 MATERIALES Y SUMINISTROS	2 619		1 197	1 422	294	(1 128)	(0.79)	2 619	2 619	2 619	2 643	10 500	
3000 SERVICIOS GENERALES	15 226		2 599	12 627	3 384	(9 243)	(0.73)	15 226	15 226	15 226	15 322	61 000	
4000 TRANSFERENCIAS	10 450		-	10 450	9 689	(761)	(0.07)	17 416	17 416	3 484	10 450	41 800	
5000 EROGACIONES EXTRAORDINARIAS	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
SUMA GASTO CORRIENTE	613 370		7 927	605 443	865 457	260 014	0.43	1 010 386	1 455 411	216 354	613 490	2 453 600	
6000 TRANSFERENCIAS	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
7000 BIENES MUEBLES E INMUEBLES	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
SUMA GASTO DE CAPITAL	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
TOTAL	613 370		7 927	605 443	865 457	260 014	0.43	1 010 386	1 455 411	216 354	613 490	2 453 600	

SE REALIZAN TRANSFERENCIAS INTERCAPITULOS DE GASTOS

LL

SI NO DE ANEXO

SE REALIZAN TRANSFERENCIAS INTERPROYECTOS

BB *1/2* DE ANEXO

156



SUBSECRETARÍA DE PLANEACIÓN EDUCATIVA
DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMACIÓN

EVALUACION PROGRAMATICA Y PRESUPUESTAL POR PROYECTO
PERIODO ENERO-MARZO DE 19 90

HOJA DE
11 DE 20

UNIDAD RESPONSABLE
DIRECCIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN Y MEDIDAMIENTO PROFESIONAL DEL MAESTRO

SUB UNIDAD RESPONSABLE

PROYECTO
CAPACITACIÓN A MAESTROS EN EDUCACION BASICA.

UR	PR	SP	PY
514	42	04	05

PY	DE	PRIORIDAD DEL PROYECTO
25	09	

PROGRAMACION TRIMESTRAL

CLAVE DE UNIDAD DE MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	TIPO UN	ENERO-MARZO						ABRIL-JUNIO		JUL-SEP	OCT-DIC	ENE-DIC	ESTADO DE EJERCICIO
			1		2		3		4		5	6	7	
			PROGRAMADAS	MODIFICACION AMPLIACION	REDUCCION	MODIFICADAS	ALCANZADAS	DESVIACION 1-2-3	4-5-6	PROGRAMADAS	ESTIMADAS A ALCANZAR	PROGRAMADAS	PROGRAMADAS	
11091	DOCENTE ATENDIDO EN CAPACITACION.	7	-	-	-	-	-	-	50	50	50	-	100	
<p>LA ATENCION A LOS DOCENTES EN ESTE PROYECTO ES PERMANENTE; COMO SE OBSERVA EN LA PROGRAMACION, LOS ALCANCES SE REPORTAN EN EL II Y III TRIMESTRE. ACTUALMENTE SE TIENE UNA MATRICULA DE 37 MAESTROS EN SERVICIO.</p>														

PRESUPUESTACION TRIMESTRAL

CAPITULOS DE GASTO (MILES DE PESOS)	ASIGNACION ORIGINAL	2		1-2-3		4		7		8	9	10	11	ESTADO DE EJERCICIO
		MODIFICACION AMPLIACION	REDUCCION	ASIGNACION MODIFICADA	PRESUPUESTO EJERCIDO	DESVIACION 4-5-6	7-8-9	ESTIMADO A EJERCER	ASIGNACION ORIGINAL	ASIGNACION ORIGINAL	ASIGNACION ORIGINAL			
1000 SERVICIOS PERSONALES	11400	-	66	11334	16634	5300	0.47	19775	19775	3800	11400	4500		
2000 MATERIALES Y SUMINISTROS	319	-	189	130	41	(89)	(0.68)	319	319	319	319	319		
3000 SERVICIOS GENERALES	1451	-	252	1199	333	(866)	(0.72)	1451	1451	1451	1547	500		
4000 TRANSFERENCIAS	275	-	-	275	255	(20)	(0.07)	459	459	91	275	100		
9000 EROGACIONES EXTRAORDINARIAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
SUMA GASTO CORRIENTE	13445	-	507	12938	17260	4327	0.33	21729	21954	5661	13445	5270		
4000 TRANSFERENCIAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
500 BIENES MUEBLES E INMUEBLES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
SUMA GASTO DE CAPITAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
TOTAL	13445	-	507	12938	17260	4327	0.33	21729	21954	5661	13445	5270	100%	

SE REALIZARON TRANSFERENCIAS INTERCAPITULOS DE GASTO?

SI NO No. DE APROBADO

SE REALIZARON TRANSFERENCIAS INTERPROYECTOS?

SI NO No. DE APROBADO



SUBSECRETARÍA DE PLANEACIÓN EDUCATIVA
DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMACIÓN

EVALUACION PROGRAMATICA Y PRESUPUESTAL POR PROYECTO
PERIODO ENERO-MARZO DE 19 86.

HOJA DE
13 DE 20

UNIDAD RESPONSABLE: DIRECCION DE PLAN DE EDUCACION Y MANTENIMIENTO DE LA ESCUELA DEL MAESTRO
SUB UNIDAD RESPONSABLE:
PROYECTO: CAPACITACION EN LINGUA EN LA ESCUELA DEL MAESTRO

UR	PR	SP	Py	PY	DE	PRIORIDAD DEL PROYECTO
514	42	04	06	06	09	

PROGRAMACION TRIMESTRAL

CLAVE DE UNIDAD DE MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	UNIDAD	ENERO-MARZO				ABRIL-JUNIO		JUL-SEP.	OCT-DIC.	ENE-DIC.	TOTAL DE UNIDADES DE MEDIDA		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9		10	11
			PROGRAMADAS	MODIFICACION AMPLIACION	MODIFICACION REDUCCION	MODIFICADAS ALCANZADAS	DESVIACION a. 3-5	b. 1-6	PROGRAMADAS	ESTIMADAS A ALCANZAR	PROGRAMADAS		PROGRAMADAS	PROGRAMADAS
701C01	DOC. ATENDIDO EN CAPACITACION	7	-	-	-	-	-	423	423	423	-	846		
<p>LA ATENCION A LOS DOCENTES EN ESTE PROYECTO ES PERMANENTE; COMO SE OBSERVA EN LA PROGRAMACION, LOS ALCANCES SE REPORTAN EN EL II Y III TRIMESTRE. ACTUALMENTE SE TIENE UNA MATRICULA DE 500 MAESTROS EN SERVICIO.</p>														

PRESUPUESTACION TRIMESTRAL

COR. CATEG.	CAPITULOS DE GASTO MILES DE PESOS	ENERO-MARZO						ABRIL-JUNIO		JUL-SEP.	OCT-DIC.	ENE-DIC.	TOTAL
		1 ASIGNACION ORIGINAL	2 MODIFICACION AMPLIACION	3 MODIFICACION REDUCCION	4 ASIGNACION MODIFICADA	5 PRESUPUESTO EJERCIDO	6 DESVIACION a. 1-5 b. 1-6	7 ASIGNACION ORIGINAL	8 ESTIMADO A EJERCER	9 ASIGNACION ORIGINAL	10 ASIGNACION ORIGINAL	11 ASIGNACION ORIGINAL	
COR. CTE	1000 SERVICIOS PERSONALES	12275		87	12188	17808	5620	0.46	20458	29680	4092	12275	69100
	2000 MATERIALES Y SUMINISTROS	213		77	142	94	(48)	(0.34)	219	219	219	213	777
	3000 SERVICIOS GENERALES	675		58	613	37	(495)	(0.95)	626	626	626	722	2600
	4000 TRANSFERENCIAS	250		-	250	232	(18)	(0.07)	416	416	84	250	1000
	5000 ASIGNACIONES EXTRAORDINARIAS	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	SUMA GASTO CORRIENTE	13370		222	13148	18216	5068	0.38	21719	30941	5021	13490	53600
CAPITAL	4000 TRANSFERENCIAS	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	5000 BIENES MUEBLES E INMUEBLES	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	SUMA GASTO DE CAPITAL	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	TOTAL	13370		222	13148	18216	5068	0.38	21719	30941	5021	13490	53600

SE REALIZARON TRANSFERENCIAS INTERCAPITULOS DE GASTO? SI NO

NO. DE APLIC. SI NO

SE REALIZARON TRANSFERENCIAS INTERPROYECTOS? SI NO

NO. DE APLIC. SI NO



MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS
DIRECCIÓN CENTRAL DE PROGRAMACIÓN

EVALUACION PROGRAMATICA Y PRESUPUESTAL POR PROYECTO
PERIODO ENERO-MARZO DE 19 88

HOJA 24
17 20

UNIDAD RESPONSABLE: DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION Y MANTENIMIENTO DE LA UNIDAD EDUCATIVA
SUB UNIDAD RESPONSABLE:
PROYECTO: EDITORIAL

UR: 514 PR: 42 SP: 04 PY: 08

PY: 08 DE: 07 PRIORIDAD DEL PROYECTO:

PROGRAMACION TRIMESTRAL

CLAVE DE UNIDAD DE MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	UNIDAD	ENERO-MARZO				ABRIL-JUNIO		JUL-SEP.	OCT-DIC.	ENE-DIC.	TOTAL TRIMESTRAL			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9		10	11	
			PROGRAMADAS	MODIFICACION AMPLIACION	MODIFICACION REDUCCION	MODIFICADAS ALCANZADAS	DEVIACION 1-3-4	5-6	PROGRAMADAS	ESTIMADAS A ALCANZAS	PROGRAMADAS		PROGRAMADAS	PROGRAMADAS	
PA33D10	PAQUETE DIDACTICO DISTRIBUIDO	1	50 000	-	-	50 000	46 007	3 993	10,08	50 000	46 500	50 000	49 880	199 860	1

PRESUPUESTACION TRIMESTRAL

CAPITULOS DE GASTO (CÓDIGO DE PLAZOS)	ENERO-MARZO				DEVIACION		ABRIL-JUNIO		JUL-SEP.	OCT-DIC.	ENE-DIC.	TOTAL TRIMESTRAL
	1 ASIGNACION ORIGINAL	2 MODIFICACION AMPLIACION REDUCCION	3-4-5 ASIGNACION MODIFICADA	6 PRESUPUESTO EJERCIDO	7 1-3-5	8 4-6	9 ASIGNACION ORIGINAL	10 ESTIMADA EJERCER	11 ASIGNACION ORIGINAL	12 ASIGNACION ORIGINAL		
1000 SERVICIOS PERSONALES	98125	495	97630	147070	49440	0,51	163541	245115	32709	98125	392500	10
2000 MATERIALES Y SUMINISTROS	445	226	219	60	(151)	0,69	445	445	445	465	1800	10
3000 SERVICIOS GENERALES	2776	416	2360	544	(1816)	0,77	2776	2776	2776	2872	11200	10
4000 TRANSFERENCIAS	1975	-	1975	1724	(141)	0,07	3209	3209	641	1925	7700	10
5000 ENCARGOS EXTRAORDINARIOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10
SUMA GASTO CORRIENTE	103271	1127	102134	149466	47332	0,46	169971	251545	36571	103387	413200	10
6000 TRANSFERENCIAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10
7000 BIENES MUEBLES E INMUEBLES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10
SUMA GASTO DE CAPITAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10
TOTAL	103271	1127	102134	149466	47332	0,46	169971	251545	36571	103387	413200	10

SE REALIZARON TRANSFERENCIAS INTERCAPITULOS DE GASTOS

SIN MODIFICACION

SE REALIZARON TRANSFERENCIAS INTERPROYECTOS

NO SE REALIZÓ



SUBSECRETARÍA DE PLANEACIÓN EDUCATIVA
DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMACIÓN

EVALUACION PROGRAMATICA Y PRESUPUESTAL POR PROYECTO
PERIODO ENERO-MARZO DE 1988

HOJA DE
19 DE

UNIDAD RESPONSABLE
PROYECTO
SUB UNIDAD RESPONSABLE
PROYECTO
OPERACION

UR	PR	SP	PY	PY	DE	PROGRAMACION DEL PROYECTO
514	42	04	09	09		

PROGRAMACION TRIMESTRAL

CLAVE DE UNIDAD DE MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA	TRU OR	ENERO-MARZO				ABRIL-JUNIO		JUL.-SEP.	OCT.-DIC.	ENE-DIC	PROYECTO		
			1 PROGRAMADAS	2 AMPLIACION	3 REDUCCION	4 MODIFICADAS ALCANZADAS	5 DESVIACION 6-3-8	7 ESTIMADAS A ALCANZAR 3-8	8 PROGRAMADAS	9 PROGRAMADAS	10 PROGRAMADAS			
D010112	DOC. ATENDIDO EN ACTUALIZACION	1	54 000	-	-	54 000	53 011 (989)	0.021	41 242	38 000	60 242	45 693	201 177	
D010101	DOC. ATENDIDO CAP. (BACH. PEDAG.)	7	-	-	-	-	-	-	8 000	8 000	6 000	-	16 000	
D010101	DOC. ATEN. CAP. (LIC. DOC. TEC.)	7	-	-	-	-	-	-	1 758	1 758	1 758	-	3 516	
<p>LA ATENCION A LOS DOCENTES EN EL PROGRAMA DE CAPACITACION ES PERMANENTE; COMO SE OBSERVA EN LA PROGRAMACION, LOS ALCANCES SE REPORTAN EN EL II Y III TRIMESTRE. ACTUALMENTE EL BACHILLERATO PEDAGOGICO Y LA LICENCIATURA EN DOCENCIA TECNOLOGICA CUENTAN CON UNA MATRICULA DE 9 658 Y 2 313 MAESTROS EN SERVICIO, RESPECTIVAMENTE.</p>														

PRESUPUESTACION TRIMESTRAL

CAPITULOS DE GASTO (MILES DE PESOS)	ENERO-MARZO					ABRIL-JUNIO		JUL.-SEP.	OCT.-DIC.	ENE-DIC.	PROYECTO
	1 ASIGNACION ORIGINAL	2 MODIFICACION AMPLIACION	3 REDUCCION	4-5-6 ASIGNACION MODIFICADA	7 PRESUPUESTO EJERCIDO	8 DESVIACION 4-3-8	9-8	10 ASIGNACION ORIGINAL	11 ESTIMADO A EJERCER	12 ASIGNACION ORIGINAL	
1000 SERVICIOS PERSONALES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2000 MATERIALES Y SUMINISTROS	345	-	-	345	-	(345)	(1.00)	345	-	345	1400
3000 SERVICIOS GENERALES	2776	-	-	2776	-	(2776)	(1.00)	2776	-	2776	11200
4000 TRANSFERENCIAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5000 EROGACIONES EXTRAORDINARIAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SUMA GASTO CORRIENTE	3121	-	-	3121	-	(3121)	(1.00)	3121	-	3121	12600
4000 TRANSFERENCIAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5000 BIENES MUEBLES E INMUEBLES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SUMA GASTO DE CAPITAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	3121	-	-	3121	-	(3121)	(1.00)	3121	-	3121	12600

¿SE REALIZARON TRANSFERENCIAS INTERCAPITULOS DE GASTO?

SI NO No DE ADELFO

¿SE REALIZARON TRANSFERENCIAS INTERPROYECTOS?

SI NO No DE ADELFO

ANEXOS:

**EXPLICACION DE LAS CAUSAS DE LAS DESVIACIONES
(POSITIVAS O NEGATIVAS), EN PRESUPUESTOS Y ME
TAS PROGRAMADAS.**

ANEXO No. 1

EVALUACION PROGRAMATICA PRESUPUESTAL ENERO - MARZO 1988
EXPLICACION DE LAS CAUSAS DE LAS DESVIACIONES EN PRESUPUESTO.

CAPITULO 1000

PROYECTOS 01 AL 08 Y GLOBAL

LAS DESVIACIONES POSITIVAS DEL CAPITULO 1000 ES DEBIDO A QUE ESTA DEPENDENCIA REGISTRA EL EJERCIDO EN SERVICIOS PERSONALES TOMANDO COMO BASE EL PAGO DE LA NOMINA, CON LA FINALIDAD DE INTEGRAR UN EJERCICIO REAL DEL GASTO.

CAPITULO 2000 Y 3000

PROYECTOS 01 AL 09 Y GLOBAL

LA DESVIACION NEGATIVA ES DEBIDO A QUE LA DIRECCION GENERAL DE RECURSOS FINANCIEROS AUTORIZO PAGOS HASTA FINES DE FEBRERO DEL AÑO EN CURSO.

CAPITULO 4000

PROYECTOS 01 AL 08 Y GLOBAL

LA DESVIACION NEGATIVA ES DEBIDO A QUE EL CONCEPTO DE MATERIAL DIDACTICO PAGADO AL PERSONAL DOCENTE NO SUFRIO INCREMENTO DURANTE ESTE PRIMER TRIMESTRE.

ANEXO No. 2

EVALUACION PROGRAMATICA PRESUPUESTAL ENERO - MARZO 1988
MEDIDAS CORRECTIVAS APLICADAS O POR APLICAR

CAPITULO 1000

PROYECTOS 01 AL 08 Y GLOBAL

SE CORREGIRAN LAS DESVIACIONES POSITIVAS DEL CAPITULO 1000 EN CUANTO LA DIRECCION GENERAL DE RECURSOS FINANCIEROS NOS PROPORCIONE LAS APLICACIONES SALARIALES QUE REPERCUTAN EN -- NUESTRO PRESUPUESTO, SEGUN CIRCULAR No. 2 DE FECHA 10 DE JULIO DE 1987 Y COMO LO INDICA EL PUNTO 4, INCISO A, FRACCION 1 DEL MANUAL PARA EL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO.

CAPITULO 2000 Y 3000

PROYECTOS 01 AL 09 Y GLOBAL

SE CORREGIRA LA DESVIACION NEGATIVA EN CUANTO LA DIRECCION GENERAL DE RECURSOS FINANCIEROS SURTA LAS REQUISICIONES DE COMPRA MAYOR SOLICITADAS POR ESTA DEPENDENCIA.

CAPITULO 4000

PROYECTOS 01 AL 08 Y GLOBAL

SE CORREGIRA LA DESVIACION NEGATIVA CON EL PROXIMO AJUSTE AL CONCEPTO DE MATERIAL DIDACTICO PAGADO AL PERSONAL DOCENTE.

ANEXO 3

EXPLICACION DE LAS DESVIACIONES EN LAS METAS

PARA LOS PROYECTOS 02 Y 04

LAS DESVIACIONES EN LA UNIDAD DE MEDIDA "DOCENTE ATENDIDO", OBEDECEN AL APOYO DIRECTO QUE PROPORCIONO EL PERSONAL DEL DISTRITO FEDERAL A DIFERENTES CENTROS REGIONALES DEL INTERIOR DEL PAIS, PARA LA OPERACION DE LOS PROGRAMAS: "LA EXPERIMENTACION DE LAS CIENCIAS NATURALES" Y EL DE "EDUCACION AMBIENTAL"; LAS METAS ALCANZADAS SE REFLEJAN EN EL PROYECTO 09.

6.3 Conclusiones y Sugerencias

La evolución económica de nuestro país consecuencia del constante desarrollo de los organismos sociales llámese sector público o privado, ha provocado una mayor competencia en el mercado obligándose a obtener una mayor eficiencia en las unidades de trabajo. Derivado de lo anterior; podemos decir que la administración por objetivos y presupuesto por programas ha logrado una considerable importancia, ya que actualmente se ha confirmado que la Administración - en si no satisface las exigencias cuando es necesario obtener resultados por objetivos; lo que ha originado ampliar el campo de acción en la misma, dando como resultado una herramienta útil, más específica en su contexto.

- Administración por Objetivos y Presupuesto por Programas -

En el Sector Federal para hacer frente a las disposiciones establecidas en la Constitución Mexicana que menciona:

"Los recursos económicos de que dispongan el Gobierno Federal, así como sus respectivas administraciones públicas - paraestatales, se administrarán con eficiencia, eficacia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados".

La Administración por Objetivos y Presupuesto por Programas constituye en forma natural el plan de acción del sector público, y como tal resulta en la coyuntura actual, la infraestructura básica, so-

bre la que deban sustentarse los esfuerzos para llevar a cabo un sistema de planificación nacional.

El sistema de planificación nacional es necesario para actuar como correctivo de muchas conductas y costumbres existentes, obstáculos para el desarrollo del país, como tal lo son la falta de previsión, continuidad de acciones, coordinación suficiente de las mismas, separación entre las intenciones y las capacidades reales de acción; dejar incompletos esfuerzos sin llevarlos a su adecuada conclusión.

El otro aspecto radica en su utilidad como instrumento interno a las organizaciones, para mejorar la administración a través del desarrollo de la planeación corporativa, la programación interna, la adecuada presupuestación, el control y la evaluación.

La programación como previsión anual y preparación de las acciones se hace en términos de una simplicidad que inutiliza cualquier fin.

Resulta a veces impresionante la falta de previsión en el cortísimo plazo, puesto que la Administración Pública Mexicana generalmente vive al día; cuando se tienen proyectos y las actividades que los integran, a veces son sustituidas por otras debido a prioridades circunstanciales del momento, no teniéndose conciencia sobre cuál es el costo de llevarse a cabo dichas acciones a cambio de lo que se dejó de hacer.

Muchas variables se consideran implícitas al no llevarse a cabo una formalización, que permita una clara conciencia de las pretensiones y

acciones públicas.

Al llevar a cabo una administración por objetivos que es la base para la elaboración del presupuesto por programas, se sugiere que los objetivos sean bien definidos, claros y concisos así como su alcance ya que estos son los fines principales de una unidad económica.

B I B L I O G R A F I A

- 1.- CLAUDE S. GEORGE: HISTORIA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO ED. PEANTICE HALL INTERNACIONAL.- MADRID, ESPAÑA 1978.
- 2.- CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS ARTICULOS 134
- 3.- DICCIONARIO ENCICLOPEDICO UTEHA.- MEX.- 1953
- 4.- LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL EDITORIAL PORRUA.- MEX. 1986.
- LEY DEL PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y GASTO PUBLICO. CAP. I, II, III. IV.- PAGES. 252 A 264.
- REGLAMENTO DE LA LEY DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y GASTO PUBLICO FEDERAL. PAGES. 269 A 328.
- 5.- FAYOL, H. ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y GENERAL.- PAGES. 15 A 32 ED. ARGENTINA, BUENOS AIRES.- 1960.
- 6.- KOONTZ HAROLD Y O'DONNELL CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA.- CAPS. I AL III.- PAGES. 4 A 37.- EDITORIAL HERRERO HERMANOS, SUCS. S. A. MEXICO, 1960
- 7.- LARIOS CASILLAS, FCO. JAVIER ADMINISTRACION INTEGRAL.- PAGES. - 46 A 50.- EDIT. CECSA, MEXICO, - D. F.- 1977
- 8.- LEPAWSKY A. ADMINISTRACION.- CAP. I.- PAGES. 15 A 50 EDIT. CECSA.- MEX.- 1961.

- 9.- PETERSEN E. Y PLOWMAN
E. G. ORGANIZACION Y DIRECCION DE EMPRESAS.- CAP. II.- PAGES. 33 A 84 Y XVIII.- PAGES. 622 A 632
- 10.- PFIFFNER J. M. Y - -
SHERWOOD F. P.
ORGANIZACION ADMINISTRATIVA.- CAPITULO IV.- PAGES. 81 A 105 Y XXII.- PAGES. 471 A 497.- EDIT. HERRERO HERMANOS.- MEXICO.- 1961.
- 11.- REYES PONCE A.
ADMINISTRACION DE EMPRESAS.- CAPITULOS I.- PAGES. 13 A 28.- III.- PAGES. 55 A 66.- EDIT. LIMSA.- MEX. 1987.
- 12.- TERRY G. R.
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.- CAPITULOS I A III.- PAGES. 21 A 76 Y V.- PAGES. 99 A 118.- EDIT. CECSA.- MEXICO, 1961.