



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA  
OPTIMIZACIÓN EN LA OBTENCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y  
MATERIALES QUE SUMINISTRA LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y  
RECURSOS A LA COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y  
RECREATIVAS DE LA ENEP ACATLÁN

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS  
Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

P R E S E N T A .

KAREN FERNÁNDEZ CRUZ

ASESORA: LIC. CATALINA SOLÍS DIEGO

ACATLÁN EDO. DE MÉXICO

ABRIL 2005



0343043



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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





PUMAS ~~A~~catlán

---

## *Agradecimientos*

*Mamá y papá:*

*Gracias por haberme escogido como hija y por todo su amor a lo largo de tantos años. Mamá: nunca olvidaré tus desvelos, tus preocupaciones, tus palabras que me impulsaban a seguir y tu inmejorable ejemplo como mujer en mi vida, gracias por ayudarme a leer en la prepa, por no dejarme sola ni un momento.*

*Papá: tal vez no lo haya demostrado pero te admiro y te quiero muchísimo.*

*Fabiola y Lilian:*

*Siempre he pensado que si no hubieran existido mi vida no hubiera sido igual, gracias por iluminar mis días con sus sonrisas, las amo a las dos.*

*A mi familia:*

*Como muestra de mi eterno agradecimiento por su apoyo y cariño. Especialmente a mi abuelita Carmen y mis tíos: Lupe, Mago y Fernando por amarme sin ninguna condición.*

*A Fer:*

*Por el amor, impulso y motivación que ha dado a mi vida desde que me permitió formar parte de la suya.*

*A Jazmín, Fátima y Omar:*

*Por su cariño, paciencia, entrega y amistad incondicional desde hace tantos años, por los momentos tristes, felices y difíciles. Gracias por estar ahí siempre.*

*A mis amigos:*

*Por todo lo que me han brindado, por enseñarme el significado de la amistad.*

*A la alegría de la casa...*

## ***Dedicatorias***

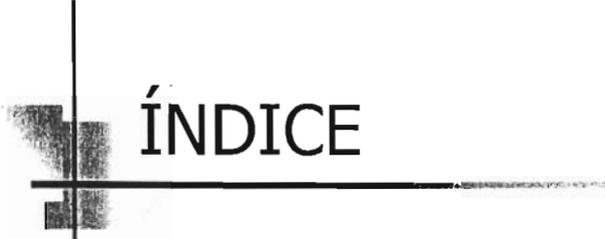
*A los profesores que me han formado en esta carrera, principalmente a mis sinodales: Mtro. Carlos Castaño Asmitia por su paciencia y dedicación en las aulas, por ser un gran profesor y una gran persona, al Mtro. Juan José Sanabria por su conocimiento, entrega y dedicación, al Mtro. Ernesto González por su ayuda para mejorar este trabajo y al Mtro.*

*Gabriel Garduño Calderón por su apoyo en la revisión del mismo. Especialmente a mi asesora Lic. Catalina Solís Diego por su invaluable ayuda en todo momento durante la realización de esta tesina. Gracias a todos por permitirme aprender de ustedes.*

*Quiero hacer una mención muy especial al Lic. Antonio Ureña Ávalos, Jefe de la Unidad de Administración y Recursos por que no tengo palabras para agradecer su apoyo, ayuda, comprensión, amistad y todas las horas que dedicó a la realización de este trabajo, quiero decirle que sin él no hubiera sido posible llevarlo a cabo.*

*Al Lic. Miguel A. Santillán TorresTorija por su amistad y enseñanza en estos años.*

*A mi Universidad por permitirme formar parte de ella y por todo lo que me ha brindado.*



# ÍNDICE

	Página
<b>ÍNDICE</b>	
INTRODUCCIÓN	
<b>CAPÍTULO I      MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>1</b>
I.1 Concepto de Administración	1
I.2 Concepto de Administración Pública	5
I.3 Concepto de proceso administrativo público	9
I.4 Concepto de Administración de Recursos	13
I.5 Presupuesto	19
I.6 Presupuesto por programas	22
<b>CAPÍTULO II      COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y RECREATIVAS</b>	<b>26</b>
II.1 La estructura funcional para la recepción, tramitación y asignación de recursos en la ENEP Acatlán: la Secretaría Administrativa	30
II.2 La Unidad de Administración y Recursos	36
II.3 Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas	53
<b>CAPITULO III      PROPUESTA DEL MODELO ADMINISTRATIVO</b>	<b>66</b>
III.1 La obtención y asignación de Recursos Institucionales	66
III.2 La obtención y asignación de recursos en la UNAM	71
III.3 La obtención y asignación de recursos en la ENEP Acatlán	77
III.4 Procedimientos para la obtención de Recursos Materiales	86
III.5 Procedimiento para la obtención de Recursos Humanos	105
III.6 Análisis de recursos	109
<b>CONCLUSIONES</b>	
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXO</b>	



# INTRODUCCIÓN

## INTRODUCCIÓN

La Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán<sup>1</sup> como parte de la Universidad Nacional Autónoma de México, tiene como misión la de formar profesionales capaces en un sentido integral, por lo tanto útiles a la sociedad. Por ello, se les debe proporcionar a los alumnos que se encuentran dentro de sus instalaciones durante todo su proceso de formación, los medios con sus contenidos y las correspondientes tareas que les permitan alcanzar un óptimo desarrollo armónico de todas sus potencialidades, tanto académicas, físicas, morales, éticas, psicológicas, estéticas, etc. Todo esto con el fin de darles el mejor acceso a una estructura académica, científica, cultural y deportiva.

La Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán (ENEP Acatlán) inicia sus actividades en 1975 de acuerdo con las funciones y características jurídicas inherentes a una escuela nacional con un modelo académico multidisciplinario cuya organización contempla procesos académicos distintos a los existentes en las facultades y escuelas de la UNAM, por lo que forma parte del conglomerado de Unidades Multidisciplinarias de la misma.

Actualmente la misión de la ENEP Acatlán es la formación de profesionistas, la investigación y la difusión de la cultura, funciones que realiza bajo un enfoque multidisciplinario, mediante un modelo académico que busca conocer, atender y transformar el entorno social.<sup>2</sup>

Respecto a la difusión de la cultura, se encuentra la formación física como parte integral del desarrollo de la comunidad universitaria y así mismo en la estructura organizativa de la ENEP Acatlán se encuentra la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas (CADYR) la cuál ofrece múltiples opciones para que la comunidad universitaria desarrolle sus capacidades físicas y mentales a través de la práctica de las diversas disciplinas con las que cuenta.

---

<sup>1</sup> Cabe señalar, que cuando fue registrada la tesina, la denominación oficial era Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán, es por ello que en todo el trabajo se hace mención como tal, aun cuando la Escuela adquirió el rango de Facultad por aprobación del Consejo Universitario, el día 5 de marzo de 2004.

<sup>2</sup> Plan de Desarrollo 2001-2005 de la ENEP Acatlán, pág. 37.

Asimismo también forma equipos representativos que participan en competencias a nivel escolar y nacional. En este sentido y como resultado de la atención que brinda la CADYR a la comunidad universitaria y externa de la Escuela, se ha registrado una creciente demanda en el número de usuarios inscritos del año 2001 al 2003 en estas disciplinas, de tal forma que se necesita de una gran cantidad de recursos, como es el recurso humano de contar con entrenadores, preparadores físicos, terapeutas, médicos especialistas en medicina del deporte, por solo citar algunos. En cuanto a recursos materiales es muy extensa la lista de necesidades ya que cada deporte requiere de implementos especiales para poder desarrollar cada actividad.

Por otra parte, tramitar la obtención de los recursos humanos y materiales es un proceso largo y de lenta respuesta. El primer punto de este proceso, es la asignación del presupuesto de operación anual que destina la ENEP Acatlán a cada una de sus áreas, en éste caso a la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas, como segundo punto la CADYR gestiona los recursos a través de la Secretaría Administrativa en específico por medio de la Unidad de Administración y Recursos (UAR) que depende de esta misma área.

Como parte del primer punto, cabe señalar que la asignación del presupuesto se hace aplicando criterios de años anteriores o tomando como base el presupuesto del año anterior. Lo conveniente sería analizar las necesidades reales que año con año se modifican debido al incremento de usuarios en las diferentes disciplinas deportivas y con base en ellas, formular un presupuesto de aplicación real.

En el segundo punto, encontramos que la gestión de los recursos por parte de la CADYR no cumple eficientemente en forma y tiempo con la obtención de los mismos. Por ejemplo, el entrenador solicita la asignación de recursos al coordinador del área, este a su vez solicita la autorización a la Secretaría de la Dirección, éste la turna a la Unidad de Administración y Recursos quien la canaliza finalmente al área correspondiente encargada de proveer estas necesidades. Y esta demora no permite avanzar en los proyectos y tampoco alcanzar las metas establecidas en los programas de la propia Coordinación.

Por otra parte, los equipos representativos (selecciones de competencia deportiva) de la ENEP Acatlán, requieren de material indispensable para la práctica deportiva, por ejemplo uniformes, balones, material de seguridad, etc. que muchas veces debido a la lenta gestión en la obtención de estos recursos no permite elevar el nivel de competencia y de preparación de los deportistas que representan a nuestra Escuela.

Asimismo la demora en la obtención de los recursos, también se debe al desconocimiento de los procedimientos por parte del personal administrativo encargado de llevar a cabo esta función.

En este sentido, el presente trabajo tiene como objetivo proponer un modelo administrativo integrado por la actualización de la estructura organizativa, los objetivos y funciones del área encargada de proveer los recursos humanos y materiales: Unidad de Administración y Recursos. Y del área encargada de gestionar la obtención de éstos recursos: la Coordinación de Actividades deportivas y Recreativas. El modelo administrativo, consiste también en integrar los procedimientos administrativos para la obtención de los recursos, y como parte de ello, detectar debilidades en el procedimiento y formular una propuesta para la mejora de los mismos.

Se parte de la hipótesis de que si los recursos humanos y materiales que suministra la Unidad de Administración y Recursos de la Secretaría Administrativa a la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas se asignaran de una manera más oportuna y más eficaz, y esta a su vez los gestionara con un procedimiento más ágil, entonces dará como resultado que la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas pueda cumplir de una manera más eficiente con los objetivos, metas y acciones estratégicas que tiene diseñados.

El presente trabajo se divide en tres capítulos para una mejor comprensión:

En el primer capítulo, se realizará un breve análisis de los conceptos de administración, administración pública, administración de recursos, proceso administrativo público, presupuesto y presupuesto por programas, con la finalidad de contar con una base conceptual para proponer el modelo administrativo.

En el segundo capítulo, analizaremos sistemáticamente los objetivos y funciones de las áreas de nuestro objeto de estudio con la finalidad de proporcionar al lector y al usuario de este documento las herramientas básicas para conocer las áreas involucradas en la asignación y distribución de los recursos humanos y materiales de la Escuela.

En el tercer capítulo estudiaremos la forma en que se obtienen y asignan los recursos institucionales, posteriormente, la forma en que son asignados a la Universidad Nacional Autónoma de México y algunas cifras con respecto al presupuesto asignado a la misma en los últimos años, esto con la finalidad de llegar a la forma en que la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán asigna a cada área el presupuesto por parte de la Universidad Nacional Autónoma de México y por captación de ingresos propios extraordinarios.

Posteriormente, se describirán y actualizarán los procedimientos administrativos de esta Coordinación, para con ello, integrar el modelo administrativo que permita sugerir procedimientos complementarios, detectar debilidades, y realizar las propuestas que permitan optimizar y agilizar la obtención de los recursos humanos y materiales que suministra la Unidad de Administración y Recursos a la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas, lo cuál es el objetivo del presente trabajo.

Por lo que respecta al diseño metodológico, dadas las características del tema estudiado, se utilizó un procedimiento metódico-reflexivo, porque consideramos que fue el más útil para abordar nuestra investigación. En cuanto a las técnicas utilizadas, se recurrieron a las propias de la investigación documental, tales como fuentes directas: documentos oficiales principalmente y entrevistas.

Cabe señalar que este trabajo dio inicio como parte del Seminario Interdisciplinario: "Curso-Proyecto de Investigación sobre Diseño de Manuales de Organización", el cuál estuvo a cargo del profr. Juan Torres Lovera y la División de Ciencias Socioeconómicas en el año 2003. Estuvo integrado por las carreras de Actuaría, Ciencias Políticas y Administración Pública, Matemáticas Aplicadas y Computación, Pedagogía y Relaciones Internacionales.

Este seminario tuvo por objetivo integrar en un nuevo documento, la actualización del objetivo y las funciones de cada área de la Escuela. El antecedente del proyecto es el siguiente: en 1995 la ENEP Acatlán contaba con un Manual de Organización el cual fue integrado por la administración del Ing. Víctor J. Palencia Gómez. Posteriormente la Unidad de Planeación en el año 2001 con la administración del Lic. José Núñez Castañeda se dio a la tarea de integrar un nuevo documento, el cuál nunca se concretó.

Como parte de darle un seguimiento a la información existente, tanto de 1995 como del 2001, el objetivo del seminario fue integrar los objetivos y funciones en un nuevo Manual de Organización, sin embargo el proyecto del Seminario Interdisciplinario tampoco ha logrado reunir toda la información necesaria debido a algunos obstáculos administrativos. Por ello el Manual de 1995 sigue siendo el oficial y vigente en la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán.

Para la actualización de los objetivos, funciones y procedimientos, tomamos como referencia el Manual de Organización de 1995, la información de las áreas del año 2001 perteneciente a la Unidad de Planeación, los informes monográficos de cada área, así como documentos oficiales de cada una de las áreas en cuestión.



# CAPÍTULO I

## MARCO CONCEPTUAL

---

## **CAPÍTULO I MARCO CONCEPTUAL**

Con la finalidad de proporcionar una base conceptual a nuestro estudio, en este capítulo se definirá el concepto de Administración; de Administración Pública; de Proceso Administrativo Público; de Administración de Recursos; Concepto de Recursos humanos; Recursos materiales; Recursos financieros; Concepto de Presupuesto y finalmente de Presupuesto por programas.

### **I.1 Concepto de Administración**

La Administración como tal es una actividad inherente a cualquier grupo social y siempre ha existido en el transcurso de la historia alguna forma rudimentaria de administrar los grupos sociales que más tarde se convertirían en organizaciones. De manera general, el origen y desarrollo de la Administración se da desde la época primitiva con la división del trabajo por edad y sexo. Al desarrollarse las grandes civilizaciones, la administración surge como una forma rudimentaria del trabajo en grupo.

Se utiliza la administración de una forma rudimentaria al trabajar en grupo, en el periodo agrícola se desarrollan grandes civilizaciones.

En la época feudal la administración se efectúa de acuerdo a los propietarios de estos feudos, pero con la aparición posterior de los talleres artesanales se da una nueva forma de administración donde surgen los gremios. Con la Revolución Industrial se forman estructuras de trabajo más complejas y comienzan a surgir especialistas dedicados a manejar la administración, finalmente el siglo XX se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico e industrial donde surge la Administración científica.

La etimología de la palabra Administración viene del latín *ad* (dirección para, tendencia para) y *minister* (subordinación u obediencia) y que significa que realiza una función bajo el mando de otra.

Consideraremos el concepto de Administración para José A. Fernández Arena: "la administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos

institucionales por medio de una estructura formal y a través del esfuerzo humano".<sup>1</sup>

Esto quiere decir que la Administración como ciencia define la dirección social, y que posee un conjunto de conocimientos sistemáticos pertenecientes a la actuación del hombre.

Continuando con el concepto del autor, analizaremos los elementos de la administración:

1. Es una ciencia social por su universalidad, su unidad, la congruencia sistemática metódica y finalmente por su coordinación orgánica;
2. Se encuentra orientada a la investigación y usa diferentes métodos como son:
  - a) El estudio analítico de la experiencia, que permite precisar generalidades de la organización y para obtener conclusiones de las situaciones analizadas;
  - b) Estudio experimental, este método resulta importante para medir variables, que utiliza un procedimiento deductivo;
  - c) Estudio comparativo, permite crear generalizaciones, o sea, normas, teorías, procesos y modelos acerca de las diferencias y similitudes entre diversas organizaciones o diferentes situaciones.
3. Persigue la satisfacción de objetivos institucionales, estos objetivos pueden variar de acuerdo a la naturaleza de la organización, es decir, éstos pueden ser objetivos de servicio, sociales o económicos;
4. Es una estructura formal, lo cual quiere decir que tiene jerarquía y dirección;
5. El último elemento es el factor humano, que administra los otros recursos con los que cuenta una organización.

Cabe mencionar las características de la Administración que la definen y la diferencian de otras ciencias conexas como lo son antropología, lógica, psicología, economía, etc. Su importancia es garantizar el uso óptimo de los recursos humanos y materiales con que cuenta una organización; es decir, realizar actividades a través de las personas, con los mejores resultados. Las

---

<sup>1</sup> Fernández Arena, José A., El proceso administrativo, 2ª. edic., México, Diana, 1991, Pág. 111

características son las siguientes:

1. Su universalidad, quiere decir que se presenta donde quiera que exista un organismo social, debido a que en éste siempre tiene que existir coordinación sistemática de medios.
2. Su especificidad, aún cuando la administración va acompañada de diversos fenómenos, el fenómeno administrativo es específico y distinto de los otros que lo acompañan.
3. Su unidad temporal, aunque se distinga en etapas, fases y elementos el fenómeno administrativo, este es único y en todo momento de la vida de una empresa u organización se están dando en mayor o menor grado todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
4. Su unidad jerárquica, la organización no solamente es un agrupamiento de hombres, existe una fuerza que le da vida, dirección y autoridad, es decir un administrador.<sup>2</sup>

Adalberto Chiavenato define a la Administración como: "la conducción racional de las actividades de una organización, la administración trata del planteamiento de la organización (estructuración), de la dirección y del control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo que ocurren dentro de una organización".<sup>3</sup> Es pertinente a este respecto que analicemos el término organización; Bernardo Kliksberg nos dice que es una institución social y un sistema de actividades desempeñadas por sus integrantes. El sistema de actividades se caracteriza por su coordinación consciente y su racionalidad, asimismo crea expectativas fijas de comportamiento recíproco entre los miembros de la organización.

El conjunto de relaciones y actividades constituye la estructura de la organización la cual es de carácter más o menos estable en el tiempo.

Asimismo, la organización tiende hacia determinados fines y el proceso de fijación de los fines y el grado de cooperación que acuerden sus miembros varía de acuerdo al tipo de organización, así como a las características, comportamientos y

---

<sup>2</sup> *Ibidem*, pág. 103.

<sup>3</sup> Chiavenato, Adalberto, Introducción a la teoría general de la administración, 3ª. Edic., México, Mc Graw Hill, 1989, pág. 6.

objetivos organizacionales. Estas características son profundamente incididas por el medio económico, político, cultural, social, etc., donde se desenvuelven. Y tienen una relación de interacción mutua con el medio, a su vez con su acción contribuye a modelar los rasgos del medio.<sup>4</sup>

Analizando los elementos del concepto, las técnicas, métodos e importancia de la Administración, podemos decir que es una ciencia dinámica e innovadora debido a que todas las actividades dirigidas hacia la producción de bienes o la prestación de servicios son planeadas, coordinadas, dirigidas y controladas dentro de organizaciones, las cuáles están integradas por personas y recursos. Por ello, al darse una interrelación entre individuos y organizaciones surge una relación de interdependencia.

En cualquier tipo de organización humana se busca el alcance de determinados objetivos con eficiencia y eficacia.

La eficacia es la capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos, "la eficacia administrativa se refiere al uso de los recursos que hace la administración para cumplir las metas de la organización"<sup>5</sup>.

La eficiencia se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado, "la eficiencia administrativa es la proporción de la totalidad de los recursos de la organización que contribuye a la productividad durante el proceso".<sup>6</sup>

Podemos decir que el desarrollo de una organización es un proceso planeado, que está en constante cambio por su exposición al medio y la Administración debe responder a los cambios de la organización, es decir, "realizar un esfuerzo constante muy complejo destinado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la organización, de tal manera que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que están surgiendo en una creciente progresión".<sup>7</sup>

Al respecto, de esta definición podemos decir que la organización debe constituirse como un ente dinámico de acción que pueda adaptarse a las

---

<sup>4</sup> Kliksberg, Bernardo, (cfr) El pensamiento organizativo, de los dogmas a un nuevo paradigma gerencial, Argentina, Edit. Tesis, 1990, pp. 26-27.

<sup>5</sup> Certo, Samuel C, Administración moderna, 8ª edic., Bogota Colombia, Prentice Hall, 2000, pág. 9.

<sup>6</sup> *Idem*.

<sup>7</sup> Chiavenato, Adalberto, *op. cit.* nota 3, pág. 11.

exigencias del medio. Una organización en constante transformación, podrá dar respuesta a las coyunturas internacionales que demandan procesos de calidad cada vez más ágiles y eficientes.

## **I.2 Concepto de Administración Pública**

En el punto anterior hablamos de los orígenes de la administración como actividad y después como ciencia, pero ahora empezaremos por describir de manera general como nace la Administración Pública.

El Cameralismo es el antecedente inmediato de la Administración Pública, surge a través de las cámaras que eran una tesorería al servicio del señor feudal, su evolución se da cuando los ingresos financieros ya no son un fin en sí mismos, sino que se tomaría en cuenta su administración y su uso y la cámara dejaría de ser concebida como una institución meramente fiscal. El Cameralismo es "un estadio superior de sistematización, racionalización y organización del trabajo administrativo, con vistas a potenciar el poder del estado absolutista".<sup>8</sup>

La importancia del Cameralismo es porque significa el establecimiento de la dominación por medio de una institución: el Estado, el Cameralismo "fue una tecnología administrativa, un conjunto de medios racionalizados que favorecieron la dominación de la sociedad por medio de la administración pública".<sup>9</sup>

Lo anterior quiere decir que el Estado, no surge de manera espontánea, surge de un desarrollo de elementos que fueron ordenándose sistemáticamente con la finalidad de dar coherencia y cohesión a una transformación de los ámbitos económico, político y cultural de la época.

Históricamente la Administración Pública se da en Francia en 1808 cuando Juan Carlos Bonnin escribe el libro *Principios de Administración*, en este define el significado de la categoría Administración Pública, la cual liga con el estudio de las leyes administrativas y el personal de la propia administración.

Bonnin explica que el objeto de estudio de la administración es el administrado, a

---

<sup>8</sup> Guerrero, Omar, La teoría de la administración pública, México, Harla, 1986, colección textos universitarios en ciencias sociales, pág. 4.

<sup>9</sup> *Ibidem*, pág. 5.

quien se le observa de manera particular, es decir, a la ciencia de la administración no le interesa el individuo como tal, sino el hombre social, el desenvolvimiento de los administrados y la importancia de los administradores como condición objetiva del desarrollo material, moral e intelectual del Estado.

Al hablar de lo anterior nos encontramos con una vinculación directa con el gobierno, el cuál lo define como "la autoridad creada para dar movimiento al Estado (cuerpo político) y una dirección común a todos los individuos para la ejecución de las leyes".<sup>10</sup>

En el entendido de que el gobierno es la autoridad pública que rige al Estado, que es una autoridad suprema por lo tanto es el principio de la administración considerada como institución particular.

Analizando estos elementos podemos llegar al concepto de la Administración Pública "es la autoridad común que, dentro de cada departamento, ejecuta las leyes de interés general que se estatuyen sobre las relaciones necesarias de cada administrado con la sociedad, y de la sociedad con cada uno de ellos; así como sobre las personas, los bienes y las acciones, como interesantes al orden público".<sup>11</sup>

Es pertinente hacer una distinción entre el gobierno y la Administración Pública, al respecto Bonnin nos dice que gobernar es dirigir, ordenar, supervisar, administrar es obrar directamente. En cambio cuando se habla de estos conceptos no se diferencian claramente, por lo tanto podemos decir que la Administración Pública es el producto del gobierno y éste de la sociedad; estos elementos conforman el Estado. Hacemos mención de ellos, porque "la ciencia de la administración es la disciplina social aplicada a los problemas del Estado, que estudia como hacer que el Estado incremente sus fuerzas y se desarrolle en cuanto tal",<sup>12</sup> esta definición de Omar Guerrero nos dice que el objeto de la Administración Pública es el Estado, y este es considerado su principal interés ya

---

<sup>10</sup> *Idem*, pág. 71.

<sup>11</sup> *Idem* pág. 71.

<sup>12</sup> *Ibidem*, pág. 31.

que al cuidar al hombre en sociedad, cuida los intereses del Estado. La Administración Pública desde un punto de vista general y tradicional es la actividad administrativa que realiza el Estado para satisfacer sus fines a través del conjunto de organismos que componen la rama ejecutiva del gobierno y de los procedimientos que ellos aplican así como las funciones administrativas que llevan a cabo los otros órganos y organismos del Estado, de esta forma la administración Pública es el gobierno en acción, un puente entre el Estado y la sociedad nos dice Omar Guerrero, todo el conjunto de conducta humana que determina como se distribuye y ejerce la autoridad política.<sup>13</sup>

La definición de Miguel Escobar Valenzuela, nos dice que la Administración Pública "es la actividad a través de una organización encaminada a la satisfacción directa o indirecta de las necesidades públicas políticamente y socialmente definidas".<sup>14</sup>

Analizaremos cada uno de los elementos de esta definición:

- *La actividad* es un conjunto de actos en secuencia que satisfacen un propósito y la actividad que le interesa a la Administración Pública es la actividad productora de bienes y servicios. Éstos tienen la capacidad de satisfacer una necesidad pública.
- *La necesidad* es aquello de lo que no se puede prescindir, este término denota la falta de ciertos recursos de los cuales, de manera objetiva o subjetiva requiere un sujeto individual o colectivo para alcanzar una condición de mayor bienestar eficiencia o funcionalidad respecto de su situación actual. Esta carencia puede ser sentida detectada o anticipada por el mismo sujeto o bien por otros.
- *La organización* es el conjunto de elementos ordenados para la consecución de un fin común. Es la función básica de la dirección empresarial que consiste en realizar la división y distribución del trabajo entre personas y elementos complementada por la coordinación y el control. La organización ha sido tomada delimitada y considerada en la teoría de la organización clásica bajo una serie de principios como:

---

<sup>13</sup> Apuntes de la materia Teoría de Administración Pública I.

<sup>14</sup> *Idem.*

- a) Delimitación de objetivos
- b) Coordinación
- c) Especialización
- d) Unidad de dirección
- e) Unidad de mando
- f) Correlación entre autoridad y responsabilidad
- g) Control
- h) Equilibrio

La organización designa la actividad intencionalmente dirigida a establecer mediante normas explícitas, relaciones relativamente duraderas ente un conjunto de personas y de cosas a fin de perseguir racionalmente un objetivo.

Adrián Gurza Lavalle nos dice que lo *público*, es una dimensión social que obliga al Estado a salvaguardar un conjunto de intereses considerados como prioritarios por la sociedad. Propiamente lo público es una dimensión impuesta al Estado por la sociedad bajo una determinada correlación de fuerzas en las que ésta, consigue poner al margen de la lógica del mercado un complejo de tareas socialmente necesarias para la reproducción y desarrollo de la sociedad como un todo. Al interior de lo público quedan resguardados los intereses comunes de la sociedad por lo que es una dimensión que excluye al mercado en la racionalidad de su dinámica interna.

*Necesidad socialmente definida*, quiere decir que es una necesidad que emana de la mayor parte de los integrantes de una sociedad, y que es impuesta al poder público como auténtica necesidad de interés general, los costos y beneficios son iguales para la sociedad.

Cuando las necesidades son *políticamente definidas*, se socializan los costos y se reducen los beneficios, es decir, el beneficio es solo para algunos sectores.<sup>15</sup>

Con los elementos enunciados anteriormente podemos decir que la administración es una institución que se encarga de hacer que los recursos sean productivos. Sin embargo para poder integrar y coordinar las actividades de

---

<sup>15</sup> Apuntes de la materia Diseño y Desarrollo de las Organizaciones.

individuos o grupos se tiene que lograr a través de un proceso, el cual se describirá con mayor precisión en el siguiente punto.

### **I.3 Concepto de proceso administrativo público**

Como vimos anteriormente en el concepto de Administración, ésta se caracteriza por coordinar hombres y recursos para lograr objetivos dentro de una organización, y el proceso para lograr estos objetivos se da a través de una serie de elementos como lo son la planeación, organización, dirección y control de actividades.

Un proceso es una secuencia de desarrollo; es decir, una sucesión de actividades destinadas a obtener un fin previamente establecido, se caracteriza por ser un conjunto ordenado con características de acción concatenada, dinámica y progresiva, el proceso administrativo es el desempeño de las funciones de la administración y cuando cada una de éstas son consideradas de manera aislada, solo son *funciones administrativas*, sin embargo, cuando son consideradas de una manera global para el alcance de objetivos forman el *proceso administrativo*.

Hemos encontrado que todos los autores coinciden en casi los mismos elementos del proceso administrativo, sin embargo cada autor adopta funciones administrativas ligeramente diferentes.

A continuación se presenta un esquema de los elementos que componen el proceso administrativo público de acuerdo a cada uno de los autores que lo abordan:

## PROCESO ADMINISTRATIVO

AUTOR	AÑO	FACTORES				
HENRI FAYOL	1886	previsión	organización		comando coordinación	control
LYNDALL URWICK	1943	previsión planeación	organización		comando coordinación	control
WILLIAM NEWMAN	1951	planeación	organización	obtención de recursos	dirección	control
R.C. DAVIS	1951	planeación	organización			control
KOONTZ Y O'DONNELL	1955	planeación	organización	integración	dirección	control
JOHN F. MEE	1956	planeación	organización		motivación	control
GEORGE R. TERRY	1956	planeación	organización		ejecución	control
LOUIS A. ALLEN	1958	planeación	organización		motivación coordinación	control
DALTON Mc. FARLAND	1958	planeación	organización			control
AGUSTIN REYES P.	1960	previsión planeación	organización	integración	dirección	control
ISAAC GUZMAN V.	1961	planeación	organización	integración	dirección y ejecución	control
ANTONIO FDEZ. A.	1965	planeación	decisión	motivación comunicación	implementación	control

Fuente: Fernández Arena, José A. El proceso administrativo, 2ª. Edic., México, Diana, 1991, pág.117.

Para Agustín Reyes Ponce el proceso administrativo consta de dos etapas bien definidas:

- a) La estática: previsión, planeación y organización
- b) La dinámica: integración, dirección y control <sup>16</sup>

El funcionamiento de la Administración Pública se expresa en el proceso administrativo público; el cuál se integra de la siguiente forma:

**Planeación**, inmerso el diagnóstico, en el cual se evalúan las opciones, alternativas y acciones, es decir se define el plan de acción.

La planeación es "aquella que consiste en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio, de los puntos fuertes y débiles de la organización y de la selección de un compromiso estratégico entre los dos que mejor satisfagan los objetivos de la organización" <sup>17</sup>

#### **Elementos de la planeación:**

- a) Definición de metas.
- b) Establecimiento de políticas y normas, éstas son las acciones para lograr las metas y los objetivos, se caracteriza por ser una etapa formal, es decir, se formalizan las opciones, son las formas de acción como instrumentar las normas para lograr objetivos.
- c) Definición de estrategias.
- d) Elaboración de presupuesto, donde entran en acción los programas que se sustentan en el presupuesto y los recursos disponibles.

**Organización**, comprende la estructura organizacional, la filosofía, las directrices, las normas y reglamentos de la organización, las rutinas y procedimientos, en fin todos los aspectos que exponen cómo ésta pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con el fin de que sus

---

<sup>16</sup> Reyes Ponce, Agustín, Administración de empresas (2ª. Parte), México, Limusa Wiley, 1973, pág. 102.

<sup>17</sup> Quiroga Leos, Gustavo, Organización y métodos en la administración pública, México, Trillas, 1994, pág. 132.

objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno se mantenga.<sup>18</sup> Es decir la organización esta integrada por los objetivos, las funciones y la integración.

**Elementos de la organización:**

- a) Funcionalidad, es la división de funciones y especialidades.
- b) Los sistemas y procedimientos de trabajo.
- c) Jerarquización (unidad de mando).
- d) Comunicación, es la forma como se establecen las unidades de mando, son todas las líneas de la organización:
  - Formal, es la jerarquía, es lo que se encuentra en el organigrama.
  - Informal está en toda la organización pero no posee jerarquía.

**Dirección**, es el elemento de instrumentación o ejecución. "La dirección es la acción tendente a lograr la cooperación racional en un sistema administrativo"<sup>19</sup>.

**Elementos de la dirección:**

- a) Autoridad, lo que quiere decir, dirigir.
- b) Coordinación, es empatar los recursos y los esfuerzos, para lograr la unidad, eficiencia y la consecución de los objetivos.
- c) Toma de decisiones, la dirección es la toma de decisiones y éstas dependerán de la jerarquía organizacional.
- d) Motivación.

**Control**, aquí se puede medir los resultados de acuerdo a los objetivos planteados.

**Elementos del Control:**

- a) Evaluación, es el control de la gestión, es decir, la medición de los resultados obtenidos en el grado de avance y consolidación de los programas administrativos, con la finalidad de corregir las desviaciones de dichos programas o modificar las metas establecidas inicialmente en ellos.
- b) Retroalimentación.

---

<sup>18</sup> Chiavenato, Adalberto, *op. cit.* nota 3, pág. 205.

<sup>19</sup> Guerrero, Omar, *op. cit.* nota 8, pág. 313.

#### **I.4 Concepto de Administración de Recursos**

El antecedente inmediato en la administración de recursos es la que Bonnin define como la administración sobre las cosas, a las cuales también llama propiedades, existen tres tipos de propiedad: **a)** la pública, que comprende una inmensa cuantía de recursos que clasifica en bosques y maderas, carreteras, caminos y canales, ríos y riveras, desherencias y todo aquello que se refiere a la venta del dominio público; **b)** la departamental, que se divide en dominio departamental y dominio comunal; y **c)** la propiedad privada, sobre la que actúa la administración, particularmente con relación a las casas, maderas, aguas, canteras, minas, minerales, pantanos y propiedades industriales.

Idalberto Chiavenato nos dice que "la administración es un fenómeno universal en el mundo moderno en el que cada organización y cada empresa requiere tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, la conducción de personas, la evaluación del desempeño dirigido a objetivos previamente determinados, la obtención y colocación de diferentes recursos", <sup>20</sup> otra definición con respecto a la administración de recursos nos dice que "es el proceso mediante el cual se integran estos recursos sin relación en un sistema total para el logro de determinados objetivos"<sup>21</sup> lo cuál nos explica su importancia en una organización. Otra definición orientada a los recursos es la que nos da Cristóbal del Río: "La administración es la búsqueda del óptimo aprovechamiento de los recursos con que cuenta una entidad para el logro de unos objetivos". <sup>22</sup>

Los recursos son las personas, los bienes materiales y financieros, las técnicas con que cuenta y utiliza una institución para alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que son de su competencia.

"La noción de eficiencia, central en la economía del bienestar neoclásica, se refiere al mejor uso de los recursos limitados de los agentes económicos. Una

---

<sup>20</sup> Chiavenato, Adalberto, *op. cit.* nota 3, pág. 11.

<sup>21</sup> Kast Fremont E, et al., La administración en las organizaciones, México, Mc Graw Hill, 1980, pág. 7.

<sup>22</sup> Del Río González, Cristóbal, El presupuesto, 2ª. Edic., México, Ecasa, 1988, pág. I-3.

asignación de recursos es eficiente, si los individuos hacen máximo su bienestar, de forma que no sea posible mejorar la posición de un individuo sin empeorar la de otro u otros".<sup>23</sup>

La administración de los recursos necesita de dos factores muy importantes: *la planificación y la programación*. El planificar implica que se reduzca el número de alternativas y hacerlas compatibles con los medios. También señala lo que debe hacerse racionalmente en el futuro y lo que debe evitarse. La planificación es un proceso en el que se transforma una actividad; se coordinan objetivos, se prevén acontecimientos y se proyectan tendencias, esto quiere decir que planificar es la actividad de hacer planes para el futuro. "Planificar implica dar forma orgánica a un conjunto de decisiones integradas y compatibles entre sí".<sup>24</sup> La programación es una disciplina de ordenamiento racional de los recursos escasos tras objetivos precisos que implica el diagnóstico.

Al hablar de administración de estos recursos, tenemos que referirnos a la asignación de los mismos, la cual se dice que es *eficiente* cuando se realiza respecto a las necesidades de la comunidad.

Es decir que la asignación de recursos es el importe autorizado en programas, subprogramas, grupos y partidas, destinado a sufragar las erogaciones de la dependencia o sub-dependencia para el desarrollo de sus actividades.

Finalmente podemos decir que la administración de los recursos debe estar sujeta a un plan general de desarrollo que fije objetivos específicos para la mejor distribución de los mismos.

A continuación analizaremos los tres principales tipos de recursos con los que cuenta una organización:

---

<sup>23</sup> González Páramo, José Manuel, Gestión Pública, fundamentos, técnicas y casos, México, Ariel economía, 1988, pág. 26.

<sup>24</sup> Martner, Gonzalo, Planificación y presupuesto por programas, México, Siglo XXI, 1981, pág. 9.

## Recursos humanos

La administración de recursos humanos ha sido muy importante desde la organización de las primeras formas de organización, sin embargo nace como una disciplina integrada y con un objeto de estudio definido a partir del siglo XX.

Frederik Taylor es uno de los precursores de los departamentos de personal al proponer un sistema de incentivos, métodos de control, evaluación del desempeño y estrategias de selección de personal. En su libro *Los principios de la administración científica*, menciona que la racionalización del trabajo eficiente es la causa del progreso y propone 4 principios:

1. Separación del trabajo entre las personas que estudian el trabajo y quienes lo ejecutan.
2. Fragmentación del trabajo de una tarea global a otras tareas más simples.
3. Incentivar a los trabajadores por medio de primas e incentivos económicos.
4. Difundir la idea de que los objetivos del trabajador y la empresa son los mismos.<sup>25</sup>

La aplicación masiva de estas ideas motivó la aparición de nuevas áreas de prestaciones sociales y los departamentos de personal.

En la década de los 20's se ponen de manifiesto las necesidades sociales y la importancia de los grupos en las organizaciones, aunado a la demanda de los sindicatos y la investigación de campo en la materia surgen las áreas de seguridad social, vivienda y prestaciones sociales.

Elton Mayo, psicólogo, sociólogo e investigador contratado por la *Western Electric Co.* realizó amplios trabajos sobre las relaciones humanas en la industria y sobre la problemática psicológica y social de los trabajadores.

De acuerdo a las transformaciones en las relaciones laborales los departamentos de personal empiezan a caracterizarse por un sentido más humanista. Con base en lo anterior empiezan a surgir los departamentos de recursos humanos que actualmente impulsan las áreas de organización, desarrollo organizacional,

---

<sup>25</sup> Rivas Tovar, Luis Arturo, *Gestión integral de recursos humanos*, 2ª. Edic. , México, Instituto Politécnico Nacional, 2002, pág. 7.

comunicación y cultura de empresa.<sup>26</sup> Los recursos humanos también se definen como el “conjunto de individuos que trabajan en una organización y que contribuyen a la realización de los fines de éste. El elemento humano es el que va a dar vida y movimiento a la organización, toda vez que es el personal quien posee la fuerza de trabajo, la creatividad para transformar, los conocimientos, las aptitudes, las actitudes y la experiencia”.<sup>27</sup>

Sin embargo ante la diversidad de autores encontramos grandes diferencias en cuanto a los elementos que integran el área de recursos humanos. El avance en el mismo nos plantea actualmente la gestión de recursos humanos como el enfoque actual que “gestiona las habilidades de personas, las capacidades de trabajo y organización y las relaciones y competencia de los agentes externos de la organización”.<sup>28</sup>

Por otro lado es importante considerar la gestión de los recursos humanos debido a que ésta comprende las actividades encaminadas a obtener y coordinar los recursos humanos de una organización, anteriormente a la gestión de recursos humanos se le denominaba administración de personal.

Los recursos humanos también son definidos como el “conjunto de individuos que trabajan en una organización y que contribuyen a la realización de los fines de éste. El elemento humano es el que va a dar vida y movimiento a la organización.

La función primordial en la administración de los recursos humanos de acuerdo a Lloyd Byars son las siguientes:

1. Planificación, reclutamiento y selección de los recursos humanos
2. Desarrollo de los recursos humanos
3. Remuneración y prestaciones
4. Seguridad e higiene
5. Relaciones con los empleados y relaciones laborales
6. Investigación de los recursos humanos<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> *Ibidem*, (cfr), pág. 18.

<sup>27</sup> Martínez Silva, Mario (coord.), Diccionario de Política y Administración Pública, México, 1ª. Edic. Colegio Nacional de Licenciados en Ciencia Política y Administración Pública, pág. 378.

<sup>28</sup> *Ibidem*, pág. 14.

<sup>29</sup> Byars, Ph. D., Lloyd L, Gestión de recursos humanos, España, Irwin, 1996, pág. 6.

En razón de lo anterior podemos decir que la administración de los recursos humanos busca en todo momento la oportunidad y eficiencia que brinda la estabilidad y regularización de la planta laboral en una organización, así como del uso racional de los recursos humanos con los que cuenta la misma. Asimismo podemos decir que este recurso es el más importante para cumplir con los objetivos de una organización debido a que da coherencia a la misma y permite la coordinación de los otros recursos con los que cuenta.

### **Recursos materiales**

Como lo vimos en el punto anterior de la administración de recursos, se necesita de un ordenamiento racional de los recursos escasos, así como de la formulación de planes, programas y proyectos, que fijen objetivos claramente definidos.

Los recursos materiales son definidos como un "conjunto de locales, equipo y materia prima que requiere una organización en un momento dado, en el lugar convenido y en la calidad, cantidad y tipo requeridos, para la realización de sus fines".<sup>30</sup>

La administración en los recursos materiales por lo tanto necesita de la organización y control en la contratación, adquisición y suministro de los bienes muebles y artículos de consumo requeridos para el desempeño de las actividades de una entidad o Dependencia.

También comprende la gestión de las requisiciones para compra de mobiliario y equipo diverso, así como la contratación de servicios que satisfagan las necesidades públicas.

Lo importante en la administración de estos recursos materiales es precisamente la *gestión* ya que de esta forma se regula la provisión de estos bienes.

---

<sup>30</sup> Martínez Silva, Mario, *op. cit.* nota 27, pág.378.

## **Recursos financieros**

Dentro de los recursos con que cuenta una entidad para el logro de sus objetivos, se encuentran los recursos financieros los cuales constituyen el presupuesto de una organización. Estos recursos son la parte central debido a que representan el eje de acción para formular programas. Es decir que sin la existencia de los recursos financieros no se podrían asignar los recursos humanos y materiales que necesita la organización para el cumplimiento de sus objetivos y funciones.

La administración de los recursos financieros se guía a través de políticas que permitan ejercer de la mejor forma los recursos que se tienen asignados.

Estas políticas constituyen líneas y directrices generales que orientan a las administraciones de cada dependencia, a fin de alcanzar un manejo racional, austero y pertinente de estos recursos.

El presupuesto para la administración de estos recursos se debe ejercer conforme a la normatividad y los procedimientos administrativos generales, con la finalidad de que se cumplan con oportunidad y eficiencia las metas y objetivos establecidos en los programas de trabajo.

La administración de los recursos financieros contempla un manejo adecuado y la previsión de los mismos; es decir, las dependencias deben de ajustarse a la asignación presupuestal que les corresponda, por lo que no se debe de exceder del monto del presupuesto autorizado ni acordar erogaciones que no estén contempladas dentro de los recursos asignados para el año correspondiente del ejercicio presupuestal.

Lo anterior no quiere decir que no se puedan hacer adecuaciones presupuestarias, éstas pueden realizarse siempre y cuando permitan un mejor cumplimiento de los objetivos y programas de cada dependencia, estas adecuaciones consideran modificaciones a la estructura programática y asignaciones presupuestales autorizadas; las cuales deberán sujetarse a las políticas de gasto establecidas.

Asimismo y como parte de los recursos financieros con los que cuenta una organización, encontramos al presupuesto como una elemento de acción de la

administración. En el siguiente punto será definido y analizado con la finalidad de proporcionar bases teóricas a nuestro trabajo.

## **I.5 Presupuesto**

La idea de presupuesto siempre ha existido dentro de la administración al hacer estimaciones para pronosticar resultados, pero fue hasta fines del siglo XVIII cuando el presupuesto comenzó a utilizarse como parte de la Administración Pública, cuando el Ministro de Finanzas de Inglaterra somete a consideración del Parlamento, sus planes de gastos para el periodo fiscal siguiente.

La palabra presupuesto tiene dos raíces latinas *pre*, que significa antes de, o delante de, y *fictus*, supuesto; por lo tanto presupuesto quiere decir, *antes de lo hecho*.

El presupuesto como herramienta de la administración se puede conceptuar como: "la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado" <sup>31</sup>. La importancia del presupuesto es que tiene por objetivos, la planeación, organización, coordinación o integración, dirección y control, lo que quiere decir que comprende o está en todas las etapas del proceso administrativo; es decir el objetivo del presupuesto "es la planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con los objetivos".<sup>32</sup>

Ahora analicemos cada uno de los objetivos que tiene el presupuesto:

1. *Previsión*, se dispone de lo conveniente para atender a tiempo las necesidades, es decir, tener anticipadamente todo lo necesario para la elaboración y ejecución del presupuesto.
2. *Planeación*, la planeación es el camino a seguir con unificación y sistematización de actividades, por medio de las cuales se establecen los objetivos de la organización, es decir que aquí se encuentran las metas, el aspecto cuantitativo.

---

<sup>31</sup> Del Río González, Cristóbal, *op. cit.*, 22, pág. 1-7.

<sup>32</sup> *Ibidem*, pág. 1-8.

3. *Organización*, es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles, y actividades de los elementos materiales y humanos de una entidad, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Esto dará la adecuada, precisa, y funcional estructura de la entidad. Las políticas son acciones y deben ser flexibles para alcanzar los objetivos señalados.
4. *Coordinación*, es el desarrollo y mantenimiento armónico de las actividades de la entidad, con el fin de evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes secciones que integran su organización.
5. *Dirección*, es la función ejecutiva para guiar, conducir, inspeccionar, o supervisar a los subordinados de acuerdo a lo planeado.  
El presupuesto es una herramienta para la toma de decisiones, las políticas a seguir y otros elementos, es decir que el presupuesto da lugar a una buena dirección.
6. *Control*, es la acción por medio de la cual se aprecia si los planes y objetivos se están cumpliendo, la acción controladora del presupuesto se establece al hacer la comparación entre éste y los resultados obtenidos, lo cual conduce a la determinación de las variaciones o desviaciones ocurridas; este último elemento del proceso administrativo nos da la comparación a tiempo entre lo presupuestado y los resultados obtenidos, las diferencias pueden ser analizadas, superadas y corregidas.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público define al Presupuesto como la estimación financiera anticipada, generalmente anual, de los egresos e ingresos del sector público federal, necesarios para cumplir con las metas de los programas establecidos.<sup>33</sup>

Así mismo, constituye el instrumento operativo básico que expresa las decisiones en materia de política económica y de planeación.

Jorge Witker nos dice que el presupuesto es el medio del cual se sirve el Estado para ordenar el mecanismo de sus gastos y de sus ingresos.

---

<sup>33</sup> Apuntes de la materia Contabilidad y Presupuesto Público.

Técnicamente puede definirse:

Como un documento oficial que contiene un plan, preliminarmente elaborado y aprobado por el poder legislativo, acerca de los ingresos y los gastos públicos.

Es políticamente una toma de decisión que supone tres aspectos fundamentales:

1. Señalamiento de los objetivos de política económica más importante que el Estado se haya impuesto.
2. Evaluación de las erogaciones por realizar para alcanzar cada una de estas metas en varias posibilidades.
3. Una medición aproximada de las aptitudes e intenciones de la comunidad para hacer frente al egreso total que implica el programa de gobierno.<sup>34</sup>

Existe un elemento muy importante que es el antecedente básico que informa la preparación y ejecución de los presupuestos modernos: *la planificación*. El objeto de ésta es la racionalidad, ya que dada la multitud de posibilidades de acción del gobierno es necesaria para elegir las mejores alternativas para la realización de los objetivos finales de cada organización.

Planificar es un proceso mediante el cual se coordinan objetivos, se prevén hechos y se proyectan tendencias. "Planificar es la actividad de hacer planes de acción para el futuro",<sup>35</sup>

La planificación es un elemento que se encuentra en los presupuestos públicos los cuales se elaboran con base en la idea de control de gastos, primero se hace una estimación de los gastos que se hayan originado debido a las necesidades públicas y después se planea la forma en que se podrán cubrir, estudiando la aplicación de los ingresos que habrán de provenir de la recaudación de impuestos y otros elementos de economía.

Las etapas de presupuesto público son:

---

<sup>34</sup> Witker, V. Jorge, *Derecho económico*, México, Harla, 1995, pág. 75.

<sup>35</sup> Marter, Gonzalo, *op. cit.*, nota 24, pág. 9.

1. *Preparación o elaboración*, contenidos en los artículos 74 y 131 constitucional.
2. *Sanción o aprobación*, que se realiza por el poder legislativo.
3. *Ejecución*, está es la orientación de la acción, en esta etapa se hace la asignación de los recursos.
4. *Control*, se ejerce a través de la información, y va ligado con la evaluación. En este elemento administrativo se da el control de gestión, entendiéndose la gestión pública como: "el conjunto de decisiones dirigidas a motivar y coordinar a las personas para alcanzar metas individuales y colectivas, y es pública por la naturaleza de sus fines y el marco jurídico-político en que se desenvuelve."<sup>36</sup>

Finalmente podemos decir que la definición de estrategias se exterioriza en los programas y éstos en el presupuesto. Es por ello que en el punto siguiente analizaremos la importancia del presupuesto por programas, que es el presupuesto de aplicación en muchas regiones del país y principalmente en como parte de nuestro objeto de estudio en la Universidad Nacional Autónoma de México.

## **1.6 Presupuesto por programas**

El presupuesto por programas es un instrumento para la asignación eficiente de los recursos, de planificación, desarrollo y control.

El presupuesto por programas puede definirse como "una técnica presupuestaria que permite correlacionar los programas y subprogramas con los recursos financieros, teniendo como sustento los objetivos y las metas de las dependencias que conforman la Institución."<sup>37</sup>

Analicemos los elementos de nuestra definición:

---

<sup>36</sup> González Páramo, José Manuel, *op. cit.*, 23, págs. 19-20.

<sup>37</sup> Universidad Nacional Autónoma de México, Secretaría Administrativa, Dirección General de Programación y Presupuestación, El presupuesto por programas en la UNAM, México, UNAM, 1992, pág. 4.

- Programa: es el conjunto de actividades homogéneas encaminadas a cumplir con los propósitos expresados en una función.
- Subprograma: es la desagregación de un programa, debido a la diversidad de las metas contempladas en éste.
- Objetivos: son la expresión cualitativa de los fines que se pretenden alcanzar; constituyen la directriz para el establecimiento de los programas de trabajo.
- Metas: son la expresión cuantitativa de los objetivos que se persiguen en cada dependencia para un periodo determinado.<sup>38</sup>

Como parte del presupuesto por programas, la programación es el eje principal de éste, la cuál se efectúa dentro de un proceso que abarca las etapas siguientes:

- *Formulación*: se inicia con el diagnóstico de la realidad, posteriormente con una proyección de las tendencias observadas en el curso del tiempo formula metas concretas de acción a fin de posibilitar el cumplimiento de los propósitos establecidos. Finalmente se calcula el volumen de recursos que serán necesarios para alcanzar las metas fijadas.
- *Discusión y aprobación*: todos los programas deben de contar principalmente con la aprobación de la autoridad, la anuencia de la opinión pública y el interés de los diversos sectores sociales involucrados, es decir, una vez formulado el programa se procede a una discusión que resguarde los intereses públicos.
- *Ejecución*: una vez aprobados los programas es obligación de los organismos ejecutivos llevarlos a la realidad. Para poder ejecutar las acciones que se programaron es necesario contar con las organizaciones y una dirección adecuada de los programas.
- *Control y evaluación*: en esta etapa se controlan los resultados a través de informaciones periódicas acerca del cumplimiento de las metas del programa de trabajo, así el oportuno conocimiento servirá para rectificar posibles errores y la incorrecta utilización de los recursos.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> *Idem.*

<sup>39</sup> Martner, Gonzalo, *op. cit.* nota 24, pp.11-15.

Con lo anterior podemos plantear que el presupuesto por programas debe tener como punto de partida los objetivos y las metas que se pretenden alcanzar, definidos de una manera clara y precisa. Estos elementos serán las directrices para la asignación de los recursos, debido a que con base en ellos se realizará una evaluación para la distribución de los mismos.

En resumen de nuestro capítulo podemos decir que la administración se ha desarrollado no solamente como una actividad inherente al hombre, sino también como una ciencia innovadora y dinámica presente en cualquier organización. La Administración Pública nos lleva a comprender que el Estado no surgió de manera espontánea, surge de un desarrollo de elementos que fueron ordenándose sistemáticamente con la finalidad de dar coherencia y cohesión a una transformación de los ámbitos económico, político y cultural de la sociedad.

Asimismo analizamos que el funcionamiento de la Administración Pública se expresa en el proceso administrativo público. En consecuencia la administración de recursos humanos, materiales y financieros como parte de los elementos anteriores nos dio un panorama general de los conceptos que serán de aplicación en el desarrollo de nuestro tema, el proceso administrativo público posee los elementos para poder realizar un diagnóstico y la propuesta del modelo administrativo de nuestro trabajo.

Con respecto al presupuesto hemos evaluado que su naturaleza es esencialmente política, pues surge y se desarrolla asociado a la estructura y el funcionamiento del Estado.

No se trata, por tanto, únicamente de un conjunto de medidas de técnica administrativa, sino de una práctica que cobra sentido y adquiere significado dentro de la racionalidad económica y política del Estado; es decir, que ocurre en el ejercicio del poder del Estado y que, por ende, responde a intereses y propósito de los grupos dominantes.

Se trata, pues, de una práctica que pretende dar legitimidad a los gobernantes ante los gobernados. Es, por tanto, no sólo una herramienta, sino también un fin político en sí mismo.

En el siguiente capítulo analizaremos sistemáticamente los objetivos y funciones de las áreas de nuestro objeto de estudio con la finalidad de proporcionar al lector y al usuario de este documento las herramientas básicas para conocer las áreas involucradas en la asignación y distribución de los recursos humanos y materiales de la Escuela.



## **CAPÍTULO II**

# **COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y RECREATIVAS**

## CAPÍTULO II COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y RECREATIVAS

La Universidad Nacional Autónoma de México de acuerdo a la Ley Orgánica de esta institución tiene por objeto impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales, y extender con la mayor amplitud posible, los beneficios de la cultura.<sup>40</sup>

Estas funciones las realiza a través de las facultades, escuelas, institutos y centros de extensión universitaria que juzgue conveniente, de acuerdo con las necesidades educativas y los recursos de que pueda disponer.<sup>41</sup> Con el propósito de establecer una mejor distribución de los estudiantes que se atendían en Ciudad Universitaria, se crean las Unidades Multidisciplinarias, una de estas fue la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán, la cual es creada por acuerdo del Consejo Universitario el 11 de diciembre de 1974, en la *Gaceta UNAM*, del 13 de diciembre de 1974 aparece el Acuerdo del Consejo Universitario, en lo que se refiere a la ENEP Acatlán dice lo siguiente:

*El consejo Universitario aprobó la creación de las Escuelas Nacionales de estudios Profesionales Acatlán e Iztacala, que empezará a funcionar en marzo próximo, y el presupuesto correspondiente al ejercicio de 1975, que ascenderá a \$2,735,270,036.00.*

*Como un nuevo avance en el Programa de descentralización de la UNAM, el Consejo Universitario acordó que el 17 de marzo de 1975, empiecen a funcionar las escuelas Nacionales de estudios Profesionales en Acatlán e Iztacala, con fundamento en la propuesta del Rector, doctor Guillermo Soberón, y la recomendación de las comisiones de Legislación Universitaria y del Trabajo Académico.*

---

<sup>40</sup> Ley orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México. Art. 1º.

<sup>41</sup> Estatuto General de la Universidad Nacional Autónoma de México. Art. 4º.

*La ENEP Acatlán ofrecerá inicialmente las carreras de Actuaría, Arquitectura, Ciencia Política y Administración Pública, Derecho, Economía, Filosofía, Historia, Letras, Pedagogía, Bibliotecología, Periodismo y Comunicación Colectiva, Relaciones Internacionales y Sociología.*

*Igual que la Escuela de Cuautitlán, las de Acatlán e Iztacala serán independientes académica y administrativamente de cualquiera de las actuales.*

*Sus autoridades serán las que señala la Ley Orgánica y el Estatuto de la UNAM, y se integrarán conforme a las disposiciones legales aplicables.*

*Tendrán una organización departamental que se establecerá en relación con las áreas y carreras que se ofrezcan en ellas; las que se imparten se sujetarán a los respectivos planes de estudios vigentes, aprobadas por el Consejo Universitario.*<sup>42</sup>

En ese año se atendía a 4 mil 300 alumnos, se impartía 13 licenciaturas y se contaba sólo con tres edificios y una unidad académica. En 1975, la comunidad estudiantil era atendida por 406 profesores.

Actualmente se imparten 17 carreras diferentes, 3 de ellas también en sistema abierto, se encuentran inscritos alrededor de 16 mil alumnos. Se cuenta también con 4 especializaciones, 10 maestrías y 4 doctorados. En cuanto a infraestructura, la Escuela cuenta con 30 hectáreas de construcción distribuidas en 30 edificios: 3 para Posgrado, 1 para investigación, 3 edificios son para los 29 talleres y laboratorios, así como 268 aulas y 4 auditorios.

Debido a las diversas carreras y especializaciones con la que cuenta la Escuela, Acatlán es considerada la unidad multidisciplinaria con mayor diversidad de campos del conocimiento de la UNAM.

Respecto a sus áreas deportivas y recreativas, éstas abarcan una superficie de 71 mil 200 metros cuadrados y comprenden canchas de fútbol americano, fútbol

---

<sup>42</sup> Manual de organización de la ENEP Acatlán 1995, pp. 33-34.

soccer y rápido, voleibol, básquetbol (techada y al aire libre) béisbol, un amplio gimnasio y una ludoteca.<sup>43</sup>

Como toda institución académica la ENEP Acatlán cuenta con un Plan de Desarrollo, el cual es el eje rector de la administración del 2001-2005, este Plan prevé acciones encaminadas a fortalecer el sistema administrativo de Acatlán.

El Plan de Desarrollo está integrado por ocho programas estratégicos los cuales se describen a continuación:

1. Planeación, Evaluación y Cambio Institucional
2. Fortalecimiento Académico Integral
3. Fortalecimiento y Diversificación de los Servicios Extensionales
4. Sistema Editorial Integral
5. Desarrollo de la Cultura Institucional
6. Colaboración e Intercambio Interinstitucional
7. Sistematización y Modernización de Procesos Académico-Administrativos
8. Mejoramiento de la Infraestructura Física

Respecto al fortalecimiento y diversificación de los servicios extensionales se encuentra la formación física como parte integral del desarrollo de la comunidad universitaria.

El área encargada de realizar esta función dentro de la ENEP Acatlán es la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas (CADYR). La cual considera al deporte no solamente como un complemento recreativo, sino también como instrumento educativo que pretende inculcar valores de trabajo en equipo, excelencia competitiva y de desarrollo físico, así como el máximo aprovechamiento de los espacios con los que se cuenta en la Universidad, pretendiendo de esta manera brindar una educación de calidad<sup>44</sup>.

A la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas le corresponde cumplir con el *Programa Estratégico número 3*, el cual se refiere al Fortalecimiento y Diversificación de los Servicios Extensionales. Este programa tiene por objetivo:

---

<sup>43</sup> *Acatlán al más alto nivel*, El Universal, Secc. Cultura, 18 de marzo de 2004, pág. 4.

<sup>44</sup> Informe monográfico de la Coordinación de actividades Deportivas y Recreativas 2003.

consolidar y diversificar los servicios de extensión y cultura para propiciar una formación integral de la comunidad interna y ofrecer los beneficios de la cultura a la comunidad externa.

El *Proyecto Estratégico* específico es el número 3.5, el cual se refiere a la "Promoción de las Actividades para el desarrollo físico integral y el impulso a equipos deportivos representativos. El cual tiene por objetivo: fomentar y extender la participación de estudiantes, profesores y trabajadores universitarios, así como a la comunidad externa del entorno en las actividades deportivas con fines recreativos y competitivos"<sup>45</sup>.

De acuerdo al informe monográfico de la CADYR, una educación de calidad, significa "atender el desarrollo de las capacidades y habilidades individuales - en los ámbitos intelectual, artístico, afectivo, social y deportivo, al mismo tiempo que se fomentan los valores que aseguran una convivencia solidaria y comprometida, se forma a los individuos para la ciudadanía y se les capacita para la competitividad y exigencias del mundo del trabajo".<sup>46</sup>

Por ello la CADYR de la ENEP Acatlán ocupa el punto central de nuestra investigación, ya que ésta representa un área donde la comunidad universitaria acude a desarrollar sus capacidades físicas y mentales a través de la práctica de las diversas disciplinas deportivas con las que cuenta la Coordinación, por otro lado también se forman equipos representativos que participan en competencias en el ámbito escolar y nacional.

El objetivo de nuestro trabajo será abordado en el siguiente capítulo y consiste en la actualización de los procedimientos administrativos de esta Coordinación, para con ello, integrar el modelo administrativo que permita sugerir procedimientos complementarios, detectar debilidades, y realizar las propuestas que permitan optimizar y agilizar la obtención de los recursos humanos y materiales que suministra la Unidad de Administración y Recursos a la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas.

---

<sup>45</sup> Plan de Desarrollo de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán, pp. 78.

<sup>46</sup> Informe monográfico, *Op.cit*, nota 44.

El motivo de concentrar sistemáticamente los objetivos y funciones en este caso de la Secretaría Administrativa y más adelante de la Unidad de Administración y Recursos cumple con la finalidad de proporcionar al lector y al usuario de este documento las herramientas básicas para conocer las áreas involucradas en la asignación y distribución de los recursos humanos y materiales de la Escuela. El presente trabajo no podemos considerarlo propiamente como un manual de organización debido a que no reúne todos los elementos para satisfacer el mismo.

Sin embargo, cabe destacar que la información aquí contenida consistió en la actualización de la misión, visión, principios, objetivo y funciones de la Secretaría Administrativa. Esta actualización e integración del documento se realizó con base en los documentos oficiales del área, el manual de organización de 1995, la información de áreas del año 2001 de la Unidad de Planeación, así como principalmente las entrevistas con el Jefe de la Unidad de Administración y Recursos, Lic. Antonio Ureña Ávalos.

## **II.1 La estructura funcional para la recepción, tramitación y asignación de recursos en la ENEP Acatlán: la Secretaría Administrativa.**

### **Antecedentes de la Secretaría Administrativa**

El 6 de julio de 1967, se crearon las Unidades Administrativas en las diferentes entidades de la Institución como apoyo a las funciones sustantivas de Docencia, Investigación y Difusión de la cultura.

Estas instancias se denominan "secretarías administrativas" en las entidades cuyo objetivo está enfocado a la docencia y la investigación, y "unidades administrativas", en aquellas dependencias cuyo fin es la difusión de la cultura y la administración central.

En la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán surge a partir del inicio del funcionamiento de la Escuela, en marzo de 1975, en vista de la necesidad de

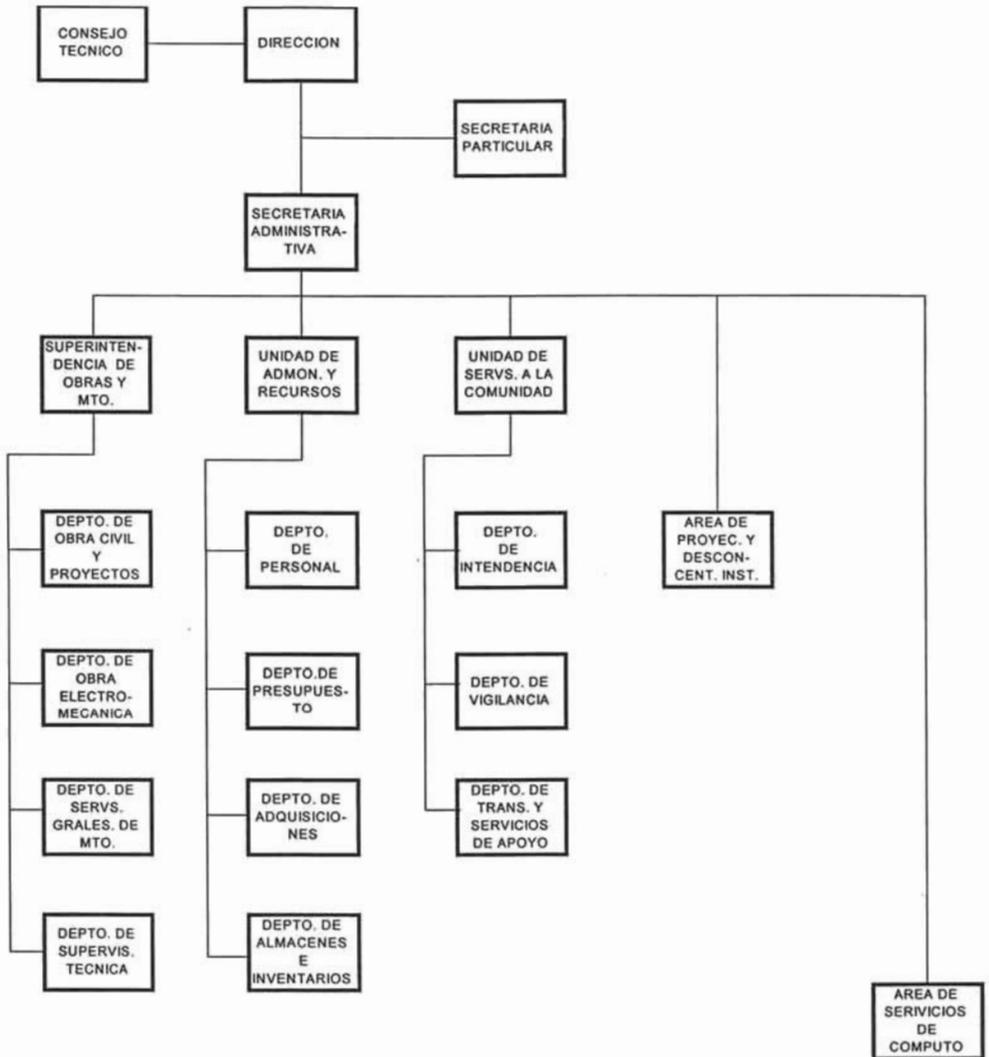
definir y responsabilizar a un área específica en cuanto al manejo y control de los recursos propios de la Institución, así en el primer organigrama aparece como responsable de esta función, la Unidad Administrativa que tenía bajo su responsabilidad los Departamentos de Personal, Presupuesto, Adquisiciones, Almacenes y los Servicios Generales.

En 1980 cambia de nombre la Unidad Administrativa y se convierte en la Secretaría de Servicios Administrativos, con 4 Departamentos a su cargo: Presupuesto, Control de Almacenes e Inventarios, Adquisiciones y Personal. Pocos meses después este órgano se denomina como Secretaría Administrativa conservando los 4 Departamentos antes señalados. Se agrega a la Superintendencia de Obras en noviembre de 1989 y ésta empieza a funcionar en 1990.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Informe de actividades de la Secretaria Administrativa 2003.

## Estructura actual de la Secretaría Administrativa



**Misión**

Asesorar, coordinar y proporcionar servicios de apoyo administrativos, a través del establecimiento de políticas y procedimientos ágiles y oportunos y de una comunicación efectiva con todas las áreas que integran la ENEP Acatlán, a fin de cumplir de la mejor manera con las funciones de nuestra responsabilidad en favor del logro de los objetivos estratégicos de la institución.

**Visión**

Ser una instancia de apoyo que incida en el mejoramiento permanente de las funciones sustantivas, a fin de que seamos reconocidos como un elemento fundamental en el cumplimiento de la misión y objetivos de la ENEP Acatlán.

**Principios**

- Cumplir directa o indirectamente los programas y proyectos estratégicos del Plan de Desarrollo vigente, con base en los valores de honestidad, servicio, lealtad y honradez.
- Incrementar la presencia de la Secretaría Administrativa en las distintas áreas que conforman la ENEP Acatlán.
- Renovar la comunicación interdepartamental a fin de conocer y estar atentos de los pensamientos, criterios y acciones que habrán de realizarse para apoyar las funciones sustantivas de la institución.
- Desarrollar campañas integrales y permanentes para cambiar la imagen física de la Escuela.
- Potenciar los esfuerzos de los diversos actores que conforman la Secretaría Administrativa, en favor de la comunidad.
- Inducir la participación de los diferentes agentes públicos y privados en la planeación, ejecución y evaluación de la administración de la Escuela.
- Proporcionar servicios administrativos integrales de calidad, a través de las tres áreas que conforman esta Secretaría.

## **Objetivo**

Planear, dirigir, coordinar, supervisar y controlar los servicios y recursos humanos, materiales y financieros en que se apoyan las funciones académicas y de extensión, coadyuvando al logro de los objetivos sustantivos de la dependencia.

## **Funciones**

- Planear, organizar, dirigir y controlar las funciones de las áreas que integran la Secretaría Administrativa.
- Acordar con la Dirección y Dependencia, las políticas y normas de trabajo que propician la eficiencia y oportunidad de los distintos servicios y apoyos administrativos confiados a sus ámbitos.
- Coordinar la elaboración del programa anual de actividades de la secretaría, presentándolo ante la dirección de la dependencia, para su aprobación.
- Coordinar y vigilar las actividades y procesos administrativos tendientes al trámite y control para la elaboración y aplicación de recursos humanos, materiales y financieros.
- Vigilar que la utilización de los recursos económicos y materiales asignados a la dependencia para las funciones de docencia, investigación y difusión de la cultura, se apeguen a las políticas establecidas por la dirección de la dependencia y de la institución.
- Coordinar y supervisar todas aquellas actividades tendientes al mantenimiento y conservación de las instalaciones, mobiliario, equipo e inmuebles al servicio de la dependencia.
- Coordinar y verificar la elaboración del anteproyecto anual de presupuesto, adecuándolo a las políticas establecidas, y presentándolo ante la dirección de la dependencia para su aprobación.
- Vigilar, controlar y reportar periódicamente respecto al ejercicio presupuestal de cada órgano responsable, en apoyo a la toma de decisiones en este renglón.

- Implementar acciones de supervisión y control para la obtención y adecuada utilización de los ingresos extraordinarios, acorde a la reglamentación vigente, así como de las políticas emanadas por la dirección de la dependencia.
- Prever los requerimientos de útiles, materiales, mobiliario y equipo necesario para la consecución de los objetivos específicos previstos, así como vigilar su correcta utilización.
- Revisar, auditar y/o modificar permanentemente la organización y procedimientos administrativos de servicio, bajo la responsabilidad de la Secretaría.
- Gestionar y tramitar los nombramientos, contratos y demás movimientos del personal académico y administrativo adscrito a la dependencia, buscando brindar la regularización y estabilidad laboral correspondiente a cada sector.
- Acordar con las organizaciones sindicales, los asuntos que se ubiquen en esta esfera, en apego a los contratos colectivos de trabajo y demás ordenamientos laborales que rigen en la Institución.
- Planear, organizar, instrumentar y controlar las acciones en materia de capacitación y adiestramiento del personal administrativo de base, tendientes a su mejoramiento y desarrollo, vigilando el apego a la normatividad institucional.
- Gestionar y supervisar la oportuna cobertura del personal administrativo que apoya a las áreas que así lo requieren.
- Propiciar la eficiencia y fomentar la integración del personal adscrito a la Secretaría.
- Informar y asesorar a los distintos órganos respecto a la forma y tiempo para la obtención oportuna y eficiente de los servicios y apoyos administrativos a su cargo.
- Mantener actualizados los sistemas, procedimientos, controles y registros de los servicios y apoyos administrativos a su cargo.
- Coordinar la integración del informe anual de actividades de los órganos que integran la Secretaría.

Como lo mencionamos anteriormente, la Secretaría Administrativa tiene un área específica que se encarga de dar trámite y proveer a la Escuela de los recursos humanos y materiales que ésta necesita.

La Unidad de Administración y Recursos es de suma importancia dentro de nuestro trabajo debido a que la relación entre ésta y la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas, da como resultado la obtención de los recursos materiales y humanos. El análisis de ambas nos conduce a proponer el modelo administrativo que más adelante será abordado, como parte de una propuesta de definir los procedimientos para solicitar los recursos.

## **II.2 La Unidad de Administración y Recursos**

La Unidad de Administración y Recursos tiene como función principal el servicio de atención y asesoría a la comunidad universitaria, así como el control de ingresos y egresos de los recursos financieros. Por otra parte con el apoyo de los departamentos adscritos a esta área se han establecido funciones y controles apegados a la normatividad universitaria, para proporcionar un servicio eficiente que responda a las necesidades de la dependencia.

## Estructura actual de la Unidad de Administración y Recursos



*La Unidad de Administración y Recursos se crea el 16 de octubre de 1991, con el nombre de Delegación Administrativa y a principios de 1993 se le da el nombre actual, asignándole bajo su responsabilidad los departamentos de Personal, Presupuesto, Adquisiciones y Almacenes e Inventarios.*

### Objetivo

Auxiliar en la coordinación, supervisión y control de los servicios administrativos, sirviendo de enlace entre la Secretaría Administrativa y los Departamentos de Personal, Presupuesto, Adquisiciones y Almacenes e Inventarios; propiciando la administración eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales, coadyuvando al cumplimiento de los objetivos y metas de la Dependencia.

### Funciones

- Establecer en coordinación con la Secretaría Administrativa, los programas y procedimientos de trabajo a desarrollar en las áreas de recursos, que permitan el cumplimiento de los fines y políticas específicos previstos.

- Coordinar y controlar los recursos humanos, materiales y financieros a través de los departamentos de personal, presupuesto, adquisiciones y almacenes e inventarios.
- Auxiliar a la Secretaría Administrativa en la coordinación y elaboración del anteproyecto de presupuesto de los distintos órganos, así como del anteproyecto global de la dependencia.
- Coordinar el desarrollo de estudios y proyectos administrativos de la Dirección y de la Secretaría Administrativa de la escuela.
- Evaluar periódicamente los programas, procedimientos y servicios de los departamentos que integran la Unidad de Administración y Recursos, y proponer a la Secretaría Administrativa los ajustes necesarios para mantenerlos en apego con la normatividad vigente de la Institución.
- Auxiliar a la Secretaría Administrativa respecto a la planeación, elaboración e integración del Plan de Trabajo Anual.
- Coordinar la gestión y trámite de los movimientos e incidencias del personal académico y administrativo adscrito a la dependencia, propiciando su regularización y estabilidad laboral correspondientes.
- Integrar el informe anual de actividades realizadas por la Secretaría Administrativa.
- Supervisar y vigilar que se mantengan actualizados los procedimientos, controles y registros de los servicios administrativos, aplicando en su caso, modelos y sistemas automatizados que propicien su eficiencia.
- Informar y asesorar a los distintos órganos respecto a la forma y tiempo para la obtención oportuna y eficiente de los servicios y apoyos a cargo de la Unidad de Administración y Recursos.
- Coordinar y vigilar el cumplimiento de los asuntos y programas de trabajo en marcha, de cada uno de los Departamentos adscritos a la Unidad de Administración y Recursos.
- Llevar a cabo estudios tendientes a la optimización y control de los recursos humanos, financieros y materiales, en apoyo a las actividades sustantivas de la Secretaría Administrativa.

- Determinar y solicitar los requerimientos de útiles, materiales, equipo y mobiliario necesarios para el funcionamiento de la Unidad, así como controlar su correcta utilización.
- Elaborar el Anteproyecto de Presupuesto de la Unidad de Administración y Recursos, con base en las políticas establecidas.
- Elaborar los informes periódicos de las actividades que realiza la Unidad de Administración y Recursos.

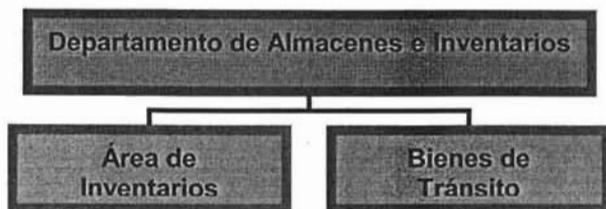
Para poder atender las demandas de la comunidad universitaria la Unidad de Administración y Recursos esta dividida para un mejor funcionamiento de acuerdo a la clase de recursos que proporciona:

**Recursos materiales:**

**Departamento de Adquisiciones**



## Departamento de Almacenes e Inventarios



## Recursos financieros:



### Departamento de Presupuesto

El objetivo primordial del Departamento de Presupuesto es coadyuvar al cumplimiento de los programas, objetivos y metas de la Dependencia, mediante el trámite oportuno, registro, control e información de los recursos financieros asignados, además de vigilar su adecuado ejercicio acorde a las políticas institucionales y de la propia Dependencia.

## Funciones:

- En acuerdo con la Unidad de Administración y Recursos establecer los programas y procedimientos de trabajo que permitan cumplir con el registro, control e información de la situación financiera de la dependencia.
- Controlar el ejercicio del presupuesto asignado a la dependencia, a través de un sistema contable de registro.
- Controlar y recuperar el fondo fijo de la dependencia, mediante el trámite y gestiones procedentes ante el patronato universitario y las dependencias centrales.
- Gestionar el pago oportuno a proveedores de servicios y acreedores de la dependencia, mediante los trámites y gestiones correspondientes ante el patronato universitario y las dependencias centrales.
- Controlar y recuperar los sub-fondos asignados a las áreas que así lo requieren, previa autorización de la Secretaría Administrativa.
- Propiciar y efectuar arqueos periódicos al fondo fijo asignado a la Dependencia, vigilando su correcta utilización.
- Establecer los mecanismos de control para los ingresos extraordinarios, en apego a las políticas dictadas por la Dirección de la Escuela y en cumplimiento estricto a la reglamentación vigente.
- Elaborar el anteproyecto anual, en colaboración con los órganos responsables, acorde a las disposiciones dictadas por la administración central y la Dirección de la propia Dependencia, utilizando la técnica del presupuesto por programas.
- Asesorar a los diferentes órganos de la Escuela, en la aplicación del ejercicio presupuestal y en la formulación del anteproyecto del presupuesto en cada área.
- Coordinar que las acciones del departamento se apeguen a las disposiciones dictadas por las dependencias centralizadoras, y en los términos que establecen las reglamentaciones de vigor.

- Conciliar periódicamente los registros presupuestales de la Dependencia ante las instancias normativas de la UNAM.
- Conciliar periódicamente los registros e informes de ingresos extraordinarios con los órganos de la Dependencia que los generan realizando los ajustes en su caso.
- Coordinar y vigilar la recepción de los pagos que la comunidad efectúa para la obtención de los servicios que así lo requieran, estableciendo los controles y reportes correspondientes.
- Establecer los mecanismos, registros y controles para que el pago de nómina al personal, proveedores, acreedores y reembolsos se realice en forma oportuna.
- Supervisar la recepción, pago y devolución de nóminas del personal, estableciendo los controles necesarios, en atención a las disposiciones del patronato universitario al respecto.
- Vigilar, controlar y reportar periódicamente respecto al ejercicio presupuestal de cada órgano responsable, en apoyo a la toma de decisiones en este renglón.
- Prever y proponer a la Unidad de Administración y Recursos, las modificaciones al presupuesto que se requieran durante el ejercicio, buscando el cumplimiento de las metas y objetivos previstos.
- Mantener actualizados los controles y registros de los servicios y apoyos administrativos, aplicando en su caso, modelos y sistemas automatizados.
- Elaborar el informe de las actividades que realiza el departamento, resaltando la situación financiera y contable.
- Determinar y solicitar los requerimientos de útiles, materiales, equipo y mobiliario necesarios para el funcionamiento del departamento, así como controlar su correcta utilización.
- Elaborar el anteproyecto de presupuesto del departamento con base a las políticas establecidas.

## **Área de presupuesto**

El objetivo primordial de esta área es colaborar en el cumplimiento de los programas, objetivos y metas de la Dependencia, mediante el trámite oportuno, registro, control e información de los recursos financieros asignados, además de vigilar su adecuado ejercicio acorde a las políticas institucionales y de la propia Dependencia.

### **Funciones:**

- En acuerdo con el departamento de presupuesto, adecuar los programas y procedimientos de trabajo que permitan cumplir con el registro, trámite y control de los pagos que gestiona el área de presupuesto.
- Establecer mecanismos y registros de control eficiente de la documentación para el reembolso del fondo fijo, proveedores y acreedores de servicio.
- Controlar el ejercicio del presupuesto asignado a la Dependencia, a través de un sistema contable de registro.
- Gestionar el pago oportuno a proveedores de servicios y acreedores de la Dependencia, mediante los trámites correspondientes ante el patronato universitario y las dependencias centrales, en apego a las disposiciones, políticas y reglamentación vigentes.
- Propiciar y mantener el vínculo y retroalimentación de información con el patronato universitario, además de efectuar las conciliaciones y/o aclaraciones que se ubican en su esfera de competencia.
- Coordinar que las acciones del área se apeguen a las disposiciones dictadas por las dependencias centralizadoras, y en los términos que establecen las reglamentaciones en vigor.
- Conciliar periódicamente los registros presupuestales de la Dependencia ante las instancias normativas de la UNAM.
- Vigilar, controlar y reportar periódicamente respecto al ejercicio presupuestal de cada órgano responsable, en apoyo a la toma de decisiones en este renglón.

- Prever y proponer al departamento de presupuesto, las modificaciones al presupuesto que se requieran durante el ejercicio, buscando el cumplimiento de las metas y objetivos previstos.
- Mantener actualizados los controles y registros presupuestales, aplicando en su caso, modelos y sistemas automatizados.
- Determinar y solicitar los requerimientos de útiles, materiales, equipo y mobiliario necesarios para el funcionamiento del área de presupuesto, así como controlar su correcta utilización.
- Colaborar en la elaboración del anteproyecto de presupuesto de la Unidad de Administración y Recursos con base en las políticas establecidas.
- Elaborar el informe periódico de las actividades que realiza el área, resaltando la situación financiera y contable.

### **Área de contabilidad**

Su objetivo es colaborar en el cumplimiento de los programas, objetivos y metas de la Dependencia, mediante el trámite oportuno, registro, control e información de los recursos financieros asignados, además de vigilar su adecuado ejercicio acorde a las políticas institucionales y de la propia Dependencia.

#### **Funciones:**

- En acuerdo con el departamento de presupuesto, adecuar los programas y procedimientos de trabajo que permitan cumplir con el registro, controles contables de la información financiera de la dependencia.
- Registrar y controlar la información contable utilizando los libros y sistemas procedentes, emitiendo reportes y estados financieros con oportunidad.
- Implementar y mantener actualizados los registros auxiliares y archivos de la información financiera y contable de la Dependencia.
- Controlar contablemente el gasto del presupuesto asignado a la Dependencia, a través de un sistema de registro.

- Controlar y rembolsar los sub-fondos asignados a las áreas que así lo requieren, previa autorización de la Secretaría Administrativa.
- Propiciar y efectuar arqueos periódicos al fondo fijo asignado a la Dependencia, vigilando su correcta utilización.
- Coordinar que las acciones del área se apeguen a las disposiciones dictadas por las dependencias centralizadoras, y en los términos que establecen las reglamentaciones en vigor.
- En coordinación con el área de ingresos y egresos, controlar la información bancaria y efectuar conciliaciones periódicas con las instituciones que manejan los recursos de la Dependencia.
- Conciliar periódicamente los registros contables de la Dependencia ante las instancias normativas de la UNAM.
- Vigilar el correcto uso y actualización de los controles, libros, pólizas y demás documentación contable que exigen la normatividad y disposiciones para el área.
- Determinar y solicitar los requerimientos de útiles, materiales, equipo y mobiliario necesarios para el funcionamiento del área de contabilidad, así como controlar su correcta utilización.
- Colaborar en la elaboración del anteproyecto de la Unidad de Administración y Recursos con base en las políticas establecidas.
- Elaborar el informe periódico de las actividades que realiza el área, resaltando la situación financiera y contable.

### **Área de ingresos y egresos**

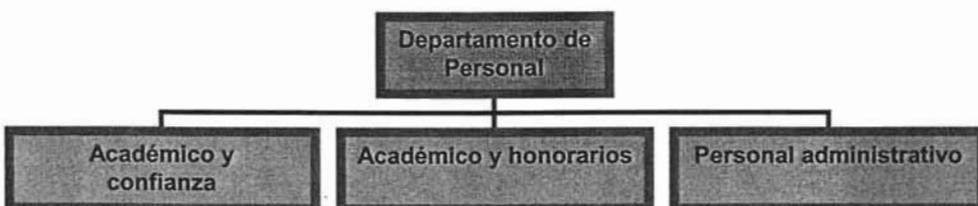
El objetivo principal de esta área es colaborar en el cumplimiento de los programas, objetivos y metas de la Dependencia, mediante el trámite oportuno, registro, control e información de los recursos financieros asignados, además de vigilar su adecuado ejercicio acorde a las políticas institucionales y de la propia Dependencia.

### **Funciones:**

- En acuerdo con el departamento de presupuesto, adecuar los programas y procedimientos de trabajo que permitan cumplir con la recepción, registro, control y depósito oportuno de los valores que se manejan en el área de ingresos y egresos.
- Establecer los mecanismos de control para los ingresos extraordinarios, en apego a la reglamentación vigente, y en cumplimiento a las políticas dictadas por la Dirección de la Escuela.
- Mantener controles efectivos de los recibos oficiales y de todo comprobante autorizado para el cobro de los servicios que generan ingresos extraordinarios.
- Establecer los mecanismos, registros y controles eficientes para el pago oportuno de la nomina al personal, proveedores, acreedores y reembolsos a la propia Dependencia.
- Controlar y verificar cotidianamente los cortes de caja por cada turno.
- Efectuar los depósitos en tiempo y forma a las instituciones bancarias de los ingresos extraordinarios y fondo fijo, derivados de los controles y reportes emitidos al departamento de presupuesto.
- Propiciar y mantener el vínculo y retroalimentación de información con el departamento de ingresos de la de la dirección general de finanzas, además de efectuar las conciliaciones y/o aclaraciones que se ubican en su esfera de competencia.
- Conciliar periódicamente los registros e informes de ingresos extraordinarios con los órganos de la Dependencia que los generan, realizando los ajustes, en su caso.
- Coordinar y vigilar la recepción de los pagos que la comunidad efectúa para la obtención de los servicios que así lo justifican, estableciendo los controles y reportes correspondientes.
- Supervisar la recepción, pago y devolución de nominas del personal, estableciendo los controles necesarios, en atención a las disposiciones del patronato universitario al respecto.

- Vigilar y propiciar la eficiencia en los procesos de atención a la comunidad, a los proveedores y acreedores de servicio, respetando los calendarios y horarios establecidos para cada sector.
- Mantener actualizados los controles y registros de los servicios y apoyos administrativos, aplicando en su caso, modelos y sistemas automatizados.
- Determinar y solicitar los requerimientos de recibos oficiales para cobros, útiles, equipo y mobiliario necesarios para el funcionamiento del área de ingresos y egresos, así como controlar su correcta utilización.
- Colaborar en la elaboración del anteproyecto de presupuesto de la Unidad de Administración y Recursos con base en las políticas establecidas.
- Colaborar en la elaboración del informe periódico de las actividades que realiza el área, resaltando la situación financiera y contable.

#### Recursos humanos:



#### Departamento de Personal

El objetivo primordial de este Departamento es proporcionar los apoyos y servicios administrativos correspondientes a los asuntos del personal académico y administrativo adscrito a la Dependencia, estableciendo los programas y procedimientos que aseguren la eficiente gestión y trámite ante las instancias

centrales de la UNAM, vigilándole el cumplimiento de las disposiciones y normatividad laboral vigentes, además de propiciar la estabilidad y regularización laboral de las plantas docentes y administrativas.

**Funciones:**

- En acuerdo con la Unidad de Administración y Recursos, establecer los programas, políticas y procedimientos de trabajo y control que permitan llevar a cabo la adecuada atención de los asuntos del personal académico y administrativo de la Dependencia.
- Verificar el cumplimiento de las disposiciones en materia legislativa, estatutaria, contractual y reglamentaria que norman las relaciones laborales del personal académico y administrativo de la Dependencia.
- Establecer los procedimientos de recepción, revisión, análisis, registro, control y tramite de los movimientos académicos y administrativos, buscando en todo momento la oportunidad y eficiencia que brinden la estabilidad y regularización laboral de la planta académica y administrativa.
- Establecer los mecanismos de control y seguimiento de los tramites y gestiones que se presenten ante las instancias de la administración central.
- En coordinación con las áreas académicas de la dependencia, agilizar el desarrollo, que a su esfera compete, del procedimiento de contratación para el personal académico, en apego estricto a las políticas marcadas por la Dirección de la Escuela.
- Implementar los manuales de procedimientos de trabajo que permitan la actualización permanente, así como el control de los expedientes del personal académico y administrativo que integran el archivo y kardex del propio departamento.
- Verificar y supervisar la atención de los acuerdos emitidos por el H. Consejo Técnico de la Escuela, en cuanto a los diversos asuntos que el personal académico presenta ante ese órgano.

- Propiciar una comunicación permanente con las áreas involucradas en la contratación de personal académico, facilitando y agilizando los procesos de revisión, registro y trámite de los movimientos correspondientes.
- Supervisar y controlar el banco de horas de la Dependencia asegurando el uso racional de los recursos en este renglón.
- Efectuar conciliaciones periódicas del ejercicio del banco de horas con cada uno de los órganos involucrados, así como con las instancias centrales correspondientes.
- En coordinación con el centro de cómputo, poner a disposición del personal académico los controles para el registro de asistencia, además de verificar su adecuado uso, dando cumplimiento al reglamento correspondiente.
- En apego a la normatividad existente, gestionar ante las instancias centrales el pago de prestaciones y estímulos del personal que se hace acreedor a los mismos.
- Implementar, supervisar y vigilar los procedimientos de trabajo en cuanto al control de asistencia del personal administrativo de base, en apego estricto a las disposiciones y reglamentación vigentes.
- Mantener actualizada la plantilla de personal de la Dependencia, conciliando periódicamente con las direcciones generales de personal y de programación y presupuestación.
- Mantener comunicación oportuna con el departamento de presupuesto de la Dependencia, a efecto de determinar la cancelación y/o suspensión de pagos en nómina por baja o licencia del personal.
- Desarrollar los estudios y análisis encomendados por la Dirección o por la Secretaría Administrativa, concernientes a distintas situaciones en que se ubica el personal de la Dependencia.
- Solicitar al departamento de presupuesto, información sobre la disponibilidad presupuestal en las partidas que afectan los trámites de pago al personal.

- Aplicar al personal de la Dependencia, mediante el trámite correspondiente, los reconocimientos y las sanciones que en apego a la reglamentación laboral vigente resulten procedentes.
- Evaluar periódicamente los programas y procedimientos del departamento acordando los ajustes que correspondan con la Unidad de Administración y Recursos.
- Mantener actualizados los controles y registros de los servicios administrativos, aplicando en su caso, modelos y sistemas automatizados.
- Mantener permanente comunicación con las direcciones generales de personal y de presupuesto universitario, buscando conocer con oportunidad las disposiciones establecidas para los tramites que se presentan ante esas instancias.
- Atender y asesorar al personal adscrito a la Dependencia que acude al departamento para solicitar información sobre sus tramites, servicios y/ o situación laboral.
- Determinar y solicitar los requerimientos de útiles, material y equipo necesarios para el funcionamiento del departamento, así como controlar su correcta utilización.
- Elaborar el anteproyecto de presupuesto del departamento, con base en las políticas establecidas.
- Elaborar informes periódicos de las actividades desarrolladas por el departamento.

#### **Área de personal académico y confianza**

#### **Área de personal académico y honorarios**

#### **Área de personal administrativo**

Su objetivo es coordinar y supervisar los apoyos y servicios administrativos correspondientes a los asuntos del personal académico y administrativo adscrito a la Dependencia, estableciendo los programas y procedimientos

que aseguren la eficiente gestión y trámite ante las instancias centrales de la UNAM, vigilándole el cumplimiento de las disposiciones y normatividad laboral vigentes, además de propiciar la estabilidad y regularización laboral de las plantas docentes y administrativas.

**Funciones:**

- En acuerdo con el departamento de personal, establecer los programas, políticas y procedimientos de trabajo y control que permitan una adecuada atención a los asuntos del personal académico y administrativo de la dependencia.
- Establecer los mecanismos para un control eficiente, buscando el oportuno trámite y gestión ante las instancias centrales.
- Verificar que los procedimientos de recepción, análisis, registro, control y trámite de los nombramientos del personal académico y administrativo, se realicen en tiempo y forma, permitiendo brindar la estabilidad laboral del personal adscrito a la dependencia.
- Propiciar la comunicación permanente con las áreas involucradas en la contratación del personal académico, facilitando y agilizando los procesos de revisión, registro y trámite de los movimientos correspondientes.
- Verificar que los controles y registros del banco de horas de la Dependencia se mantengan actualizados en función a la asignación hecha por la Dirección de la Dependencia a cada unidad responsable.
- Efectuar conciliaciones periódicas del banco de horas con los órganos involucrados.
- Establecer canales de comunicación oportuna con el departamento de presupuesto a efecto de definir la cancelación y / o suspensión de pagos en nómina por baja o licencia del personal.
- Mantener comunicación y vínculo con las direcciones generales de personal, de presupuesto universitario y la oficina jurídica de la Dependencia, con el propósito de conocer en tiempo y forma las

disposiciones establecidas para los tramites y gestiones que se ubican en la esfera de competencia de esas instancias centrales.

- Propiciar que se mantenga actualizados los controles y registros de los servicios administrativos, aplicando modelos y sistemas automatizados.
- Atender y asesorar al personal adscrito a la Dependencia que acude al departamento de personal para solicitar información sobre sus tramites y / o situación laboral.
- Mantener actualizada la plantilla de personal de la Dependencia, conciliando periódicamente con la Dirección General de presupuesto universitario.
- Supervisar y vigilar los procedimientos y normas de trabajo en cuanto a control de asistencia del personal administrativo de base, en apego estricto a las disposiciones y reglamentación vigente.
- Brindar el trámite oportuno de los estímulos económicos, prestaciones, reconocimientos y sanciones a que se haga acreedor el personal académico y administrativo de la Dependencia, en apego a la legislación laboral vigente en la institución.
- Verificar y supervisar la atención a los acuerdos emitidos por el H. Consejo Técnico de la Escuela, en cuanto a los asuntos que el personal académico presenta ante esa instancia.
- Implementar y supervisar los procedimientos de trabajo que permitan la actualización permanente así como el control de los expedientes del personal que integra el archivo y kardex del departamento de personal.
- Determinar los requerimientos de útiles, materiales, equipo y mobiliario necesarios para el funcionamiento del área, así como controlar su correcta utilización.
- Colaborar en la elaboración del anteproyecto de presupuesto del departamento de personal con base en las políticas establecidas.

Podemos decir que la integración de un documento actualizado y vigente que nos presente las características del área a la que nos debemos dirigir para solicitar los recursos que necesitamos, es importante si consideramos que este documento puede proporcionar las bases para simplificar los tiempos de gestión que se llevan a cabo en la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas, área central de nuestro trabajo que será abordada en el siguiente punto.

## **II.3 Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas**

### **Antecedentes de la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas**

Es importante señalar que en sus inicios la Escuela no contaban con un espacio destinado para la práctica de las actividades deportivas, en 1975 se jugaba Fútbol Soccer en el terreno que actualmente ocupa la Mega Comercial Mexicana de San Mateo y los entrenamientos se llevaban a cabo en la Unidad Cuauhtémoc del Seguro Social.

El desarrollo de las disciplinas deportivas es el siguiente:

- Fútbol Soccer (2 de junio de 1975)
- Básquetbol ( 16 de octubre de 1975)
- Voleibol mixto ( 16 de octubre de 1975)
- Atletismo ( 4 de noviembre de 1975)
- Fútbol americano ( 4 de noviembre de 1975)

En 1976 la ENEP Acatlán ya contaba con las canchas de Voleibol, Básquetbol, Fútbol Soccer y Béisbol. Para el equipo de Fútbol Americano los entrenamientos se realizaban en los campos de Ciudad Universitaria

- Tenis (12 de febrero de 1976)
- Gimnasia (12 de febrero de 1976)
- Béisbol (12 de febrero de 1976)

Cabe mencionar que en 1997 el equipo de Fútbol Americano pasó a formar parte de la Coordinación de Planeación y Extensión Universitaria.

- Tae Kwon Do (junio de 1988)
- Montañismo (junio de 1988)

Fuente: Archivo de la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas.

Conforme el paso de los años se eliminó las disciplinas de tenis, gimnasia, y montañismo.

Para 1998, ya se contaba con un gimnasio que fue donado por el equipo de Fútbol Soccer de Ciudad Universitaria y un proyecto para la construcción de un estadio para Fútbol Americano, canchas al aire libre de básquetbol, voleibol, fútbol rápido y una pista para atletismo.

**Organizacionalmente la Coordinación se encontraba de la siguiente forma:**

- Anterior al año de 1982 su denominación oficial era Departamento de Actividades Deportivas y dependía directamente de Extensión Universitaria.
- En 1982 se convierte en Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas con dos jefaturas de departamento (las actuales).
- 2002 conserva su organización y misma estructura interna, sin embargo pasa a depender de la Secretaría de la Dirección (estructura actual).

No se tiene un dato exacto de quien fue el fundador o fundadores de la actividad deportiva en Acatlán, sin embargo encontramos que los promotores del deporte en Acatlán han sido:

Nombre	Fecha
Lic. Héctor Urincho	(no se tiene un dato exacto)
Lic. Héctor Mendiola Sáenz	1982-1986
c.p. Mario Hernández Verduzco	1986
Lic. Arturo Alonso Newton	1986-1990
Lic. Juan Rángel Guzmán	1990-1998
Arq. Gustavo Hernández Verduzco	1998-2002
Profr. Marciano Lucero Ortega	200-2003
Profra. Cecilia Flores Méndez	2003-2004

Fuente: Archivo de la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas.

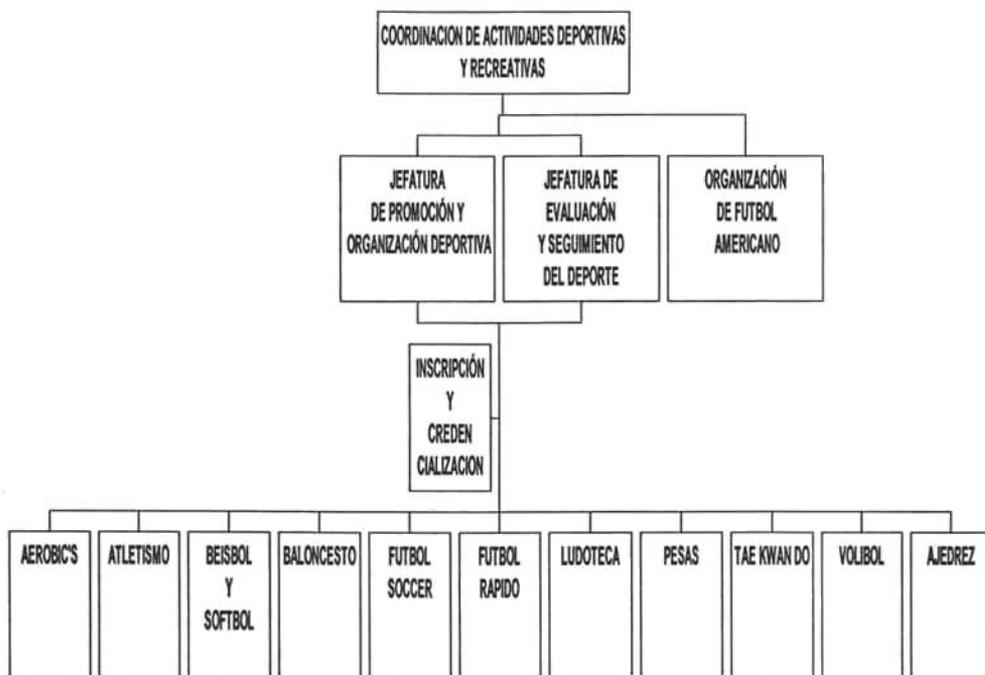
El lugar que ocupa la CADYR dentro del organigrama general es el siguiente:

### Estructura general



Fuente: Informe monográfico de la Coordinación de actividades Deportivas y Recreativas 2003.

La estructura interna de la CADYR es la siguiente y fue diseñada para atender las demandas de los deportistas y usuarios de las diversas disciplinas deportivas listadas anteriormente:



Fuente: informe anual de actividades de la CADYR 2003.

Las actividades que ofrece la CADYR son 16 y son las siguientes:

Representativas	Recreativas
1. Atletismo (femenil y varonil)	12. Aeróbics (femenil y varonil)
2. Básquetbol (femenil y varonil)	13. Animación (femenil)
3. Béisbol (varonil)	14. Ajedrez
4. Físico constructivismo (femenil y varonil)	15. Tenis de mesa
5. Fútbol Americano (femenil y varonil)	16. Ludoteca
6. Fútbol Rápido (femenil y varonil)	
7. Fútbol Soccer (femenil varonil e infantil)	
8. Pesas (femenil y varonil)	
9. Softball (femenil)	
10. Tae Kwon Do (femenil y varonil)	
11. Voleibol (femenil y varonil)	

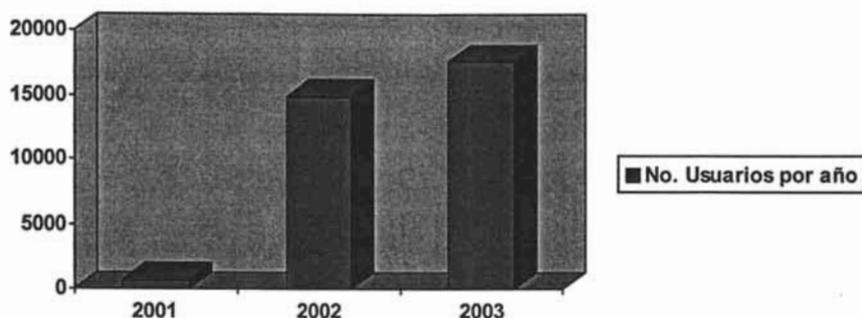
La siguiente tabla nos muestra el número de usuarios que practican algún deporte en la ENEP Acatlán, esta tabla nos ayudará a comprender las necesidades de recursos de la CADYR:

### Número de usuarios por año en las actividades deportivas

Año	2001	2002	2003	Total
Aeróbicos	100	350	450	900
Ajedrez	6	266	272	544
Atletismo	50	80	130	260
Básquetbol	30	500	530	1060
Béisbol	20	60	80	160
Escuela de Fútbol PUMITAS	89	31	120	240
Físicoconstructivismo	0	16	16	32
Fútbol Americano	260	560	820	1640
Fútbol Rápido	34	3080	3114	6228
Fútbol Soccer	40	1022	1062	2124
Gimnasio	0	0	1947	1947
Grupo de animación	0	20	20	40
Ludoteca		8598	8598	17196
Softbol	22	80	102	204
Tae kwon do	30	50	80	160
Tocho bandera (fútbol americano femenino)	20	120	140	280
Voleibol	24	55	79	158
<b>TOTAL</b>	<b>725</b>	<b>14,888</b>	<b>17,560</b>	<b>33,173</b>

Fuente: Informe monográfico de la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas 2003.

En el cuadro anterior podemos observar un aumento considerable en el número de usuarios a partir del año 2002, es posible que la causa se deba a que en los años 2000-2001 el gimnasio de pesas se encontraba cerrado a la comunidad universitaria y solamente daba servicio exclusivo al equipo de fútbol americano. En la siguiente gráfica podemos apreciar de una mejor manera el aumento que se registró en el año 2003:



Fuente: elaborado por la autora con base en el informe monográfico de la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas 2003.

Con relación al número de usuarios por actividad deportiva presentamos el siguiente cuadro, el cual nos muestra en orden descendente la actividad deportiva que presenta mayor número de usuarios hasta llegar a las que tiene un menor número:

Actividad Deportiva	No. Usuarios 2001 - 2003
Ludoteca	17196
Fútbol Rápido	6228
Fútbol Soccer	2124
Gimnasio	1947
Fútbol Americano	1640
Básquetbol	1060
Aeróbics	900
Ajedrez	544
Tocho Bandera (Fútbol americano femenino)	280
Atletismo	260
Escuela de Fútbol Pumitas	240
Softbol	204
Béisbol	160
Tae Kwon Do	160
Voleibol	158
Grupo de animación	40
Físicoconstructivismo	32

Fuente: elaborado por la autora con base en el informe monográfico de la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas 2003.

Podemos analizar que a pesar de que la Ludoteca es un centro de entretenimiento y no propiamente un espacio para la actividad física, tiene una gran demanda por parte de la comunidad y eso se ve reflejado en el número de usuarios que presenta. Sin embargo la ludoteca se mantiene con base en las donaciones que alumnos y profesores hacen debido a que no se destinan recursos materiales para esta actividad.

En el cuadro anterior podemos evaluar los deportes que requieren de una mayor cantidad de recursos debido al número de usuarios y por consecuencia los deportes que requieren de mayor atención para elevar la demanda de su práctica.

En este contexto para atender la demanda de los usuarios, la CADYR está integrada por la siguiente planta laboral:

Area Administrativa	Coordinador de Actividades Deportivas	0
	Jefe de Departamento	2
	Secretarias	2
	Personal académico administrativo	5
<b>Area Deportiva (entrenadores)</b>		
Aeróbics		2
Atletismo		2
Ajedrez		1
Básquetbol femenino y varonil		1
Béisbol y Softball		1
Gimnasio de pesas		2
Fútbol americano		15
Fútbol rápido		1
Fútbol soccer		1
Tae Kwon Do		1
Voleibol femenino y varonil		1
<b>Total</b>		

Fuente: entrevista con el personal administrativo de la CADYR.

En este cuadro podemos examinar que la mayoría de las actividades deportivas disponen solamente de un entrenador, en el caso de aeróbics, atletismo y el gimnasio de pesas cuentan con 2 entrenadores; sin embargo en comparación con el fútbol americano encontramos que existen en promedio 13 entrenadores más para esta actividad. Con lo anterior podemos evaluar la cantidad de recursos humanos que hacen falta a la CADYR.

Como lo mencionamos anteriormente el motivo de concentrar sistemáticamente los objetivos y funciones de la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas cumple con la finalidad de proporcionar al usuario de este documento las herramientas básicas para conocer las áreas involucradas en la asignación y distribución de los recursos humanos y materiales de la Escuela. Cabe señalar que la información aquí contenida consistió en la actualización de los objetivos y las funciones de la Coordinación. Esta actualización e integración del documento se realizó con base en los documentos oficiales del área, el manual de organización de 1995, la información de áreas del año 2001 de la Unidad de Planeación, así como principalmente las entrevistas con el Jefe de la Unidad de Administración y Recursos, Lic. Antonio Ureña Ávalos.

### **Objetivo y funciones de la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas**

Antes de comenzar a describir las funciones de la CADYR, cabe señalar que como parte del Seminario Interdisciplinario: "Curso-Proyecto de Investigación sobre Diseño de Manuales de Organización", el objetivo primordial de este trabajo, fue integrar y actualizar a través de una serie de entrevistas con los responsables del área, en este caso de la CADYR y de la Unidad de Administración y Recursos, (ambas áreas son el punto central de nuestra investigación), el objetivo y las funciones de las mismas.

#### **Objetivo General**

Coordinar, planear, supervisar y controlar los recursos humanos, materiales y financieros que apoyan las funciones correspondientes a las actividades deportivas y recreativas, a fin de desarrollar los programas del ramo dirigido a la comunidad universitaria, así como con su entorno geográfico.

### **Funciones**

- Acordar con las autoridades correspondientes las políticas y/o normas de operación que generen la eficiencia y operatividad de los programas deportivos y recreativos.
- Coordinar la elaboración y presentación ante la Secretaría Administrativa el Programa Anual de Actividades de la Coordinación.
- Coordinar y supervisar la realización de las actividades y sus procesos administrativos que contribuyan a obtener y aplicar correctamente tanto los recursos humanos como los materiales y financieros que propicien el cumplimiento de los programas deportivos previstos con antelación.
- Supervisar y optimizar la correcta aplicación de los recursos humanos, materiales y financieros asignados a la coordinación, a fin de que se le dé cumplimiento a todas las actividades y programas deportivos de acuerdo a las políticas y normas de trabajo designadas por las autoridades superiores de nuestra institución.
- Coordinar y controlar las actividades concernientes al mantenimiento, conservación y adquisición de las instalaciones y equipamiento con que cuenta la Escuela.
- Elaborar el proyecto de presupuesto considerando las necesidades, normas y políticas establecidas por la Dirección del Campus.
- Coordinar el trámite y gestión de nombramientos, contratos y demás movimientos del personal adscrito a la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas.
- Coordinar la integración del informe anual de actividades del personal adscrito a la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas.
- Planificar y coordinar el desarrollo y proyección del deporte de la ENEP Acatlán en los diferentes torneos y competencias en el ámbito universitario estatal, regional y nacional; así como su vinculación con otros organismos

deportivos que permitan estimular la superación deportiva de nuestros alumnos.

- Coordinar la creación y contenido de los programas de trabajo de los equipos representativos, teniendo como objetivo específico su máximo rendimiento deportivo.
- Coordinar y supervisar el cumplimiento de los proyectos y programas establecidos para cada departamento y área deportiva con el fin de lograr los objetivos previstos en la estrategia anual de actividades.
- Coordinar la promoción y difusión de eventos internos, actividades de invitación, exhibiciones y practicas deportivas y recreativas, con la finalidad de incrementar la participación de la comunidad universitaria así como de la comunidad externa al Campus.

## **Departamento de Evaluación y Seguimiento del Deporte**

### **Objetivo**

Planificar, estructurar, supervisar y controlar mediante los instrumentos técnico-pedagógicos la implementación de los programas de trabajo de los equipos representativos y de la comunidad de nuestra Institución que practica deporte con objetivos recreativos y de mantenimiento de un estado de salud.

### **Funciones**

- Establecer, controlar y darle seguimiento a los documentos de evidencia (informes, listas de asistencia, planes de trabajo, evaluaciones y fichas de seguimiento deportivo), que cada profesor y/o entrenador deportivo del Campus debe aplicar en sus tareas diarias.
- Analizar y apoyar los proyectos de trabajo de la Coordinación de Actividades Deportivas y de su personal adscrito.
- Proporcionar el apoyo a las actividades deportivas que emanan de la Coordinación tanto en el ámbito interno (torneos, competencias, exhibiciones y jornadas técnicas), como en el desarrollo externo (equipos

representativos y su correspondiente imagen, así como las actividades que involucran al Campus).

- Implementar los mecanismos de evaluación y supervisión de las actividades internas y externas de los profesores que conforman la Coordinación.
- Diseñar cursos de teoría y metodología del entrenamiento deportivo a fin de propiciar la superación profesional de los profesores de la Coordinación.
- Instrumentar mecanismos de motivación para que el personal académico eleve su productividad y realice con mayor eficiencia sus labores dentro del Campus.
- Promover reuniones técnicas que permitan eficientar el trabajo del personal académico.
- Supervisar y darle seguimiento a la organización tanto de los eventos internos como a la participación de los equipos representativos en el ámbito deportivo nacional.
- Elaborar los informes correspondientes a las actividades internas de la Coordinación, así como de la participación de los equipos representativos en los eventos, torneos y competencias que conforman el calendario deportivo universitario y nacional.

## **Departamento de Promoción y Organización Deportiva**

### **Objetivo**

Generar la optimización de los recursos humanos y materiales de la Coordinación a través del cumplimiento de los lineamientos administrativos que coadyuven a la consecución de los objetivos establecidos para la misma.

### **Funciones**

- Analizar los proyectos de las áreas adscritas a la Coordinación, a fin de lograr la adecuación y congruencia con las metas y objetivos que en materia deportiva emanan del plantel.

- En coordinación con las instancias correspondientes, proporcionar el apoyo administrativo necesario en el ámbito interno y externo, a fin de lograr una eficiente operatividad desde el punto de vista técnico-administrativo.
- Supervisar y controlar la asistencia de los profesores adscritos a la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas, propiciando la optimización de los recursos humanos de manera que coadyuve con el cumplimiento de los objetivos establecidos en sus programas de trabajo.
- Instrumentar mecanismos de motivación y supervisión del personal académico adscrito a la Coordinación, a fin de promover un incremento en su productividad y eficiencia.
- Realizar evaluaciones periódicas de los resultados que se generan de las actividades programadas a fin de medir los avances de los programas establecidos.
- Elaborar mecanismos de control presupuestal que permitan la evaluación de los recursos financieros de la coordinación, a fin de orientar las adquisiciones en orden jerarquizado y acorde con las necesidades de material técnico, equipamiento y transporte.
- Supervisar periódicamente las instalaciones deportivas, su estado de conservación y mantenimiento a fin de proporcionarle a los alumnos, empleados y académicos el mejor servicio bajo las mejores condiciones.
- Elaborar informes y proyectos de las actividades programadas y desarrolladas correspondientes al cargo del departamento.
- Promover reuniones de trabajo, a fin de conocer, detectar y brindar la atención necesaria y acorde con el personal que labora en la coordinación.

La propuesta del modelo administrativo comenzó a desarrollarse en este capítulo con el análisis de la estructura, los objetivos y funciones de las áreas que poseen un vínculo con la asignación y obtención de recursos.

Asimismo analizamos algunos cuadros comparativos y gráficas que nos han proporcionado un esquema de la necesidad de recursos de la CADYR.

En razón de ello encontramos que la Unidad de Administración y Recursos es de suma importancia dentro de nuestro trabajo debido a que la relación entre ésta y la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas, da como resultado la obtención de los recursos materiales y humanos. El análisis de ambas nos conduce a proponer el modelo administrativo que en el siguiente capítulo será abordado como parte de definir los procedimientos para solicitar los recursos.

Se describirán y actualizarán los procedimientos administrativos de esta Coordinación, para con ello, sugerir procedimientos complementarios, detectar debilidades, y realizar las propuestas que permitan optimizar y agilizar la obtención de los recursos humanos y materiales.

Como parte de la propuesta estudiaremos la forma en que se obtienen y asignan los recursos institucionales, posteriormente la forma en que estos recursos son provistos a la UNAM.



## CAPÍTULO III PROPUESTA DEL MODELO ADMINISTRATIVO

### **CAPITULO III PROPUESTA DEL MODELO ADMINISTRATIVO**

En este capítulo estudiaremos la forma en que se obtienen y asignan los recursos institucionales, posteriormente la forma en que son asignados a la Universidad Nacional Autónoma de México y algunas cifras con respecto al presupuesto asignado a la misma en los últimos años, esto con la finalidad de llegar a la forma en que la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán asigna a cada área el presupuesto por parte de la UNAM y por captación de ingresos propios y extraordinarios.

Asimismo se evaluarán los procedimientos que se llevan a cabo actualmente entre la CADYR y la Unidad de Administración y Recursos de la ENEP Acatlán con el objetivo de tramitar la obtención de recursos humanos y materiales. De esta forma se hace un análisis de los recursos con los que cuenta la CADYR.

#### **III.1 LA OBTENCIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS INSTITUCIONALES**

El presupuesto federal tiene gran importancia en la vida política, económica y social de un país ya que está compuesto por recursos que se extraen de la sociedad.

En un ámbito menos general, se identifica el peso microeconómico del presupuesto (distribución del ingreso, educación, servicios, oportunidades), con la asignación de recursos para prestar servicios que demanda la sociedad. Es decir; todo Estado democrático desarrollado tiene la necesidad de imponer gravámenes para financiar el gasto social.

El presupuesto también tiene un importante impacto político que a su vez se vincula con el poder, es decir, la acción gubernamental siempre tiene un impacto determinante en la estructura política: la puede consolidar, erosionar o modificarla. Las acciones gubernamentales también debilitan o favorecen a grupos, regiones y sectores, desde esta perspectiva el presupuesto es parte clave de la política, ya que asigna recursos.

Cabe señalar que toda acción del gobierno federal en México está sustentada en planes y programas específicos. Todo recurso público debe estar también

respaldado por un programa que presenta el respaldo legal para su ejercicio. La planeación es el marco de las acciones gubernamentales "el proceso de planeación es un conjunto de actividades destinadas a formular, instrumentar, controlar y evaluar el Plan Nacional y los programas originados en el Sistema Nacional de Planeación Democrática".<sup>48</sup> El marco legal de la planeación se encuentra en la Constitución y la Ley de Planeación. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 25 dice que:

*El Estado planeará, conducirá, coordinará y orientará la actividad económica nacional, y llevará a cabo la regulación y fomento de las actividades que demande el interés general en el marco de las libertades que otorga esta Constitución. Así mismo en el artículo 26 nos menciona que el Estado organizará un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional que imprima solidez, dinamismo, permanencia y equidad al crecimiento de la economía para la independencia y la democratización política, social y cultural de la Nación.*

*Los fines del proyecto nacional contenidos en esta Constitución determinaran los objetivos de la planeación. La planeación será democrática. Mediante la participación de los diversos sectores sociales recogerá las aspiraciones y demandas de la sociedad para incorporarlos al plan y los programas de desarrollo. Habrá un plan nacional de desarrollo al que se sujetaran obligatoriamente los programas de la Administración Pública Federal.*

*La ley facultara al Ejecutivo para que establezca los procedimientos de participación y consulta popular en el sistema nacional de planeación democrática, y los criterios para la formulación, instrumentación, control y evaluación del plan y los programas de desarrollo. Asimismo, determinará los órganos responsables del proceso de planeación y las bases para que el Ejecutivo Federal coordine mediante convenios con los gobiernos de las entidades federativas e induzca y concierte con los particulares las acciones a realizar para su elaboración y ejecución.*

*En el sistema de planeación democrática, el Congreso de la Unión tendrá la intervención que señale la ley.*

---

<sup>48</sup> Sistema Nacional de Planeación Democrática, Principios y Organización, Antología de la Planeación en México, Documentos normativos y metodológicos (1982-1985), México, Fondo de Cultura Económica, 1ª Edic. 1985, pág. 27.

Con respecto a la ley de Planeación en el Capítulo I artículo Segundo define a ésta como un medio para el eficaz desempeño de la responsabilidad del Estado sobre el desarrollo integral del país y deberá tender a la consecución de los fines y objetivos políticos, sociales, culturales y económicos contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Para ello, estará basada en los siguientes principios:

I.-El fortalecimiento de la soberanía, la independencia y autodeterminación nacionales, en lo político, lo económico y lo cultural.

II.-La preservación y el perfeccionamiento del régimen democrático, republicano, federal y representativo que la Constitución establece; y la consolidación de la democracia como sistema de vida, fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo, impulsando su participación activa en la planeación y ejecución de las actividades del gobierno.

III.-La igualdad de derechos, la atención de las necesidades básicas de la población y la mejoría, en todos los aspectos, de la calidad de la vida, para lograr una sociedad más igualitaria.

IV.-El respeto irrestricto de las garantías individuales, y de las libertades y derechos sociales y políticos.

V.-El fortalecimiento del pacto federal y del Municipio libre, para lograr un desarrollo equilibrado del país, promoviendo la descentralización de la vida nacional; y

VI.-El equilibrio de los factores de la producción, que proteja y promueva el empleo; en un marco de estabilidad económica y social.

El proceso de Planeación está dividido en las siguientes etapas de acuerdo al artículo 13 de la Ley de Planeación:

- a) Formulación
- b) Instrumentación
- c) Control
- d) Evaluación

Ahora analizaremos cada una de las etapas del proceso:

- Formulación:** Es el conjunto de actividades que se desarrollan en la elaboración del Plan Nacional y posprogramas de mediano plazo. Comprende la preparación de diagnósticos económicos y sociales de carácter global, sectorial, institucional y regional, la definición de los objetivos y las prioridades del desarrollo, el señalamiento de estrategias y políticas congruentes entre sí.
- Instrumentación:** Es el conjunto de actividades encaminadas a traducir los lineamientos y estrategias del Plan y programas de mediano plazo a objetivos y metas de corto plazo. Con este propósito se elaboran programas de carácter anual que vinculan el corto con el mediano plazo, y constituyen la referencia básica de las vertientes y de sus instrumentos. Las actividades fundamentales de esta etapa consisten en precisar las metas y acciones para avanzar anualmente. Cumplimiento de los objetivos definidos para el mediano plazo; definir los instrumentos de política económica y social; asignar recursos, determinar responsables de la ejecución y precisar los tiempos de ejecución del Plan y los programas.
- Control:** Es el conjunto de actividades encaminadas a vigilar la ejecución de acciones que corresponda a la normatividad que las rige y a lo establecido en el Plan y los programas. El control es un mecanismo preventivo y correctivo que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, insuficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones.
- Evaluación:** Es el conjunto de las actividades que permiten valorar cuantitativa y cualitativamente los resultados de la ejecución del Plan y los programas en un lapso determinado, así como el funcionamiento del propio sistema. La evaluación es un acto reflexivo sobre la actuación de quien ejecuta una política o aplica un instrumento.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Sistema Nacional de Planeación Democrática, Principios y Organización, *Op cit*, nota 40, pp.27-44.

En razón de lo anterior la importancia del Plan Nacional de Desarrollo se concentra en tener la función de definir los propósitos, la estrategia general y las principales políticas del desarrollo nacional, así como indicar los programas de mediano plazo que deben elaborarse, es un documento sexenal preparado por el ejecutivo para normar obligatoriamente los programas institucionales, sectoriales y especiales para orientar la coordinación de sus tareas con los otros poderes y los órdenes estatales y municipales.

Cabe mencionar que a partir del gasto público se realizará asignación presupuestal en cuanto a egresos, es por ello la importancia de su análisis. El gasto público se puede definir como " el conjunto de erogaciones que realiza el Gobierno Federal, estatal y municipal incluidos los Poderes Legislativo y Judicial y el sector paraestatal en sus respectivos niveles, en el ejercicio de sus funciones" <sup>50</sup>

### **Clasificaciones de gasto en el presupuesto público en México**

La estructura del gasto público en México puede analizarse a través de tres dimensiones o clasificaciones: la administrativa, la económica y la funcional. Cada una contempla criterios de distribución de gasto distintos y responde a diferentes objetivos, destacando un aspecto concreto del presupuesto.

- La Clasificación Administrativa define al ejecutor o administrador directo de los recursos públicos y los organiza a través de ramos presupuestales. Esta clasificación es ideal para identificar a todos los ejecutores de gasto, y facilita la ubicación de los responsables del gasto público, ya que nos muestra cuánto se asigna a las diferentes instituciones, organismos y empresas que forman parte del aparato estatal.
- La Clasificación Económica identifica los rubros de gasto donde se ejercen los recursos públicos, es decir define en qué gastan los ejecutores directos. Económicamente los recursos se dividen en gasto de capital y gasto corriente. A partir de esta clasificación puede observarse cuanto se gasta en la operación del gobierno a través del pago de salarios y la adquisición

---

<sup>50</sup> Glosario de términos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

de materiales y suministros para el funcionamiento de todas las dependencias gubernamentales, y qué tanto se transfiere a la sociedad a través de obras públicas y proyectos de inversión.

- La Clasificación Funcional define los objetivos por los que se gastan los recursos, es decir integra las funciones, programas, actividades y proyectos en donde se aplica el gasto. Esta clasificación es fundamental, pues indica las funciones prioritarias del gobierno, los impactos que busca generar a través de los diversos programas orientados hacia áreas estratégicas como el desarrollo social, la seguridad pública, la defensa nacional y las actividades productivas.<sup>51</sup>

La programación del gasto público federal se concreta en el anteproyecto de presupuesto elaborado de acuerdo con la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, con el reglamento de dicha ley y con los lineamientos específicos que emite la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, como el manual para el Ejercicio del Gasto del Gobierno Federal.

### **III.2 La obtención y asignación de recursos en la UNAM**

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público presenta a la H. Cámara de Diputados el Proyecto del Presupuesto de Egresos de la Federación, mismo que se somete a consideración de la Legislatura correspondiente para su revisión y aprobación respectiva. Una vez que el presupuesto es autorizado se emite el decreto del PEF (Presupuesto de Egresos de la Federación) para el siguiente ejercicio fiscal y la SHCP procede comunicando a los titulares de cada Ramo administrativo el monto de los recursos que fueron autorizados para el ejercicio presupuestal.

El Gobierno Federal asigna el presupuesto a la Universidad a través del capítulo de subsidios y transferencias, principalmente con el concepto de Transferencias

---

<sup>51</sup> Guerrero Amparán, Juan Pablo, Algunos aspectos relevantes del presupuesto 2000: negociación política, análisis de ingresos, transparencia en gasto, programa del presupuesto y gasto público, CIDE, México, 2001, pp. 23.

para el Apoyo de Programas que incluyen recursos de acuerdo con el clasificador por objeto del gasto de la Administración Pública Federal.

Dentro de los ramos de la administración pública centralizada se encuentran los recursos que se le asignan a las entidades paraestatales de control presupuestal indirecto. Estas entidades son organismos desconcentrados, descentralizados, fideicomisos, fondos y empresas de participación paraestatal mayoritarias. La integración del Presupuesto Federal se lleva a cabo por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, concentrando los recursos programados para cada uno de los Ramos Administrativos. El Ramo No. 11 corresponde a Educación Pública donde se encuentran considerados los recursos que se asignan a los organismos públicos descentralizados<sup>52</sup>.

**El Ramo No.11 de Educación Pública está constituido de la siguiente manera:**

- Universidad Pedagógica Nacional
- Instituto Politécnico Nacional
- XE-IPN Canal 11
- Centro de Ingeniería y Desarrollo Industrial
- Instituto Nacional de Antropología e Historia
- Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura
- Radio Educación
- Comisión Nacional del Deporte
- Consejo Nacional para la Cultura y las Artes
- Instituto Nacional del Derecho de Autor
- UAM
- Programa SEP-CONACYT15
- CONACYT
- Colegio de Bachilleres
- CONALEP
- Comisión de Operación y Fomento de Actividades Académicas del IPN
- Comisión Nacional de los Libros de Texto Gratuitos
- Comité Administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas
- Consejo Nacional de Fomento Educativo
- Educal, S.A.
- Fondo de Cultura Económica
- INEA
- Televisión Metropolitana, S.A. de C.V.

---

<sup>52</sup> Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Presupuesto de Egresos de la Federación 2005.

<b>UNAM:</b>	De acuerdo al presupuesto de egresos de la federación 2005, se detallan los siguientes datos para la Universidad Nacional Autónoma de México:
<b>Actividad Institucional:</b>	Normar y proporcionar servicios de educación media superior, superior, posgrado y capacitación para el trabajo; así como realizar investigación científica y tecnológica.
<b>Objetivo:</b>	Proporcionar servicios educativos, científicos, tecnológicos, culturales y deportivos con calidad y oportunidad de acceso.
<b>Meta:</b>	Atender a la demanda de educación.
<b>Presupuesto asignado 2005:</b>	\$ 17,203,878,776

Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Presupuesto de Egresos de la Federación 2005.

El siguiente cuadro muestra la asignación presupuestal de la Universidad en años anteriores:

#### Presupuesto UNAM 1990 - 2002

<b>Año</b>	<b>Presupuesto UNAM (millones de pesos)</b>	<b>Incremento porcentual</b>
1990	8,176	
1991	8,446	3.30
1992	8,802	4.22
1993	9,708	10.28
1994	11,198	15.35
1995	13,016	16.23
1996	11,199	-13.96
1997	11,186	-0.11
1998	12,034	7.57
1999	12,003	-0.26
2000	12,107	0.87
2001	13,440	11.01
2002	14,107	4.96

Fuente: Resumen de Presupuesto UNAM

El Presupuesto Universitario tiene dos fuentes de obtención recursos; como vimos anteriormente, la primera y más importante, es la aportación que el Gobierno

Federal hace anualmente, la segunda corresponde a los recursos propios que la Universidad genera en el desarrollo de sus actividades.

En cuanto a los Ingresos Propios, estos se subdividen en Servicios de Educación, que corresponden a inscripciones, concursos de selección e incorporación y revalidación de estudios.

Los Servicios y Productos corresponden a los Ingresos Extraordinarios que cada dependencia universitaria genera por la venta de los mismos, así como los recursos que reciben de otros organismos para la realización de proyectos específicos y los donativos que eventualmente obtienen. Finalmente los Productos del Patrimonio que derivan de las inversiones y otros productos.

No obstante el crecimiento del presupuesto en términos reales y de la buena evolución de los recursos propios, debe obtenerse un presupuesto federal mayor que permita garantizar el financiamiento de la educación superior del país, sobre todo si se considera la demanda de educación que se tendrá en los próximos años.

Debemos empezar por una visión donde se planteen las necesidades de la Universidad en los próximos 10 años, es decir, si hoy la universidad atiende a más de 600 mil estudiantes, el presupuesto para atender a una mayor población requerirá ser proporcional a esta nueva cobertura, sumando la necesidad de la educación permanente por lo tanto el presupuesto de la UNAM requerirá multiplicarse 3 o 4 veces en los próximos diez años. Sin embargo es imposible con la estructura de financiamiento que se tiene actualmente.

La UNAM es y seguirá siendo la Institución de educación superior más importante del país por su capacidad para atender la matrícula existente, la cobertura en todas las áreas del conocimiento; por llevar a cabo las tareas más importantes y cuantiosas de investigación científica y tecnológica (alrededor del 50% de la producción nacional), por la cantidad y calidad de su personal académico, su incidencia en la problemática social y política, así como la dinámica de los cambios que asume, tanto académicos como organizativos. En este sentido, la

UNAM sigue siendo la institución de mayor influencia en el debate académico, científico, tecnológico y universitario.

**Subsidio e ingresos propios UNAM 1990 - 2002**  
pesos corrientes

Año	Subsidio UNAM (millones de pesos)	Part. %	Ingresos Propios (millones de pesos)	Part. %	Total (millones de pesos)	Part. %
1990	1,146	92	103	8	1,249	100.00
1991	1,510	92	130	8	1,640	100.00
1992	1,853	92	163	8	2,016	100.00
1993	2,285	92	190	8	2,475	100.00
1994	2,844	93	225	7	3,069	100.00
1995	3,615	92	317	8	3,932	100.00
1996	4,721	92	412	8	5,133	100.00
1997	6,056	93	427	7	6,483	100.00
1998	7,453	93	586	7	8,039	100.00
1999	8,512	89	1,031	11	9,543	100.00
2000	9,625	90	1,062	10	10,687	100.00
2001	11,711	91	1,115	9	12,826	100.00
2002	12,938	92	1,169	8	14,107	100.00

Fuente: Resumen de Presupuesto UNAM

Así como la federación asigna a cada ramo, un presupuesto claramente definido y establecido, la Universidad también asigna los recursos a cada escuela, facultad y dependencia, de acuerdo a los programas que éstas han formulado previamente, es por eso que la UNAM opera la asignación de los recursos a través del presupuesto por programas y tomando como base el presupuesto ejercido al año anterior de la asignación presupuestal. Lo más importante es la asignación presupuestal que la UNAM hace tomando como base los recursos otorgados a la Institución por parte del gobierno Federal y la estimación de los ingresos propios. El manejo operativo de la asignación de los recursos se realiza con base en una estructura programática la cual se desagrega en función, programa, dependencia, subdependencia, y partida de gasto<sup>53</sup>. Cada asignación de recursos dentro del presupuesto universitario está perfectamente identificada

<sup>53</sup> Universidad Nacional Autónoma de México, Secretaría Administrativa, Dirección General de Programación y Presupuestación, *Op cit*, pp. 21-22.

mediante esta estructura. El aumento o disminución de recursos y la evaluación en general del presupuesto universitario, no podrían realizarse en forma simple y precisa de no contar con este valioso instrumento.

Asimismo como la Federación hace una clasificación por ramos administrativos para la asignación de los recursos, la UNAM también lleva a cabo esta clasificación por ramos de acuerdo a la naturaleza de su actividad sustantiva. Se pueden identificar nueve ramos que a continuación se describen:

Ramo 100	Órganos de dirección.
Ramo 200	Órganos de investigación humanística.
Ramo 300	Órganos de investigación científica.
Ramo 400	Facultades, escuelas y unidades multidisciplinarias.
Ramo 500	Órganos complementarios a la docencia.
Ramo 600	Órganos de extensión y divulgación universitaria.
Ramo 700	Órganos para la planeación, los servicios administrativos y jurídicos.
Ramo 800	Órganos para adaptación y mantenimiento de obras e instalaciones.
Ramo 900	Órgano coordinador de servicios institucionales.

Otra herramienta para la asignación de recursos a las entidades universitarias es a través de partidas presupuestales que se encuentran claramente establecidas dentro de un "Catálogo e instructivo de ejercicio presupuestal" el cual es un elemento auxiliar para eficientar la operación del presupuesto que la federación le ha asignado. Por ello y para facilitar las tareas presupuestales que se desarrollan dentro de cada institución este documento contiene las políticas generales y específicas por grupo de gasto que encauzarán la actividad institucional, las cuales deberán atender las entidades y dependencias universitarias, la conceptualización de cada partida de gasto según su objeto, tipo de ejercicio y las normas de operación que reglamentan su aplicación; así como los programas y subprogramas en que participan cada entidad y dependencia en orden de ramos. Este documento también contiene la estructura programática vigente, los tabuladores de sueldos del personal académico y administrativo de base; los puestos del personal de confianza; las tarifas de viáticos según el tipo de personal y los porcentajes por compensaciones adicionales por zona geográfica.

Las políticas generales que regulan el ejercicio presupuestal, son una orientación para promover el uso eficaz y eficiente de los recursos financieros de que dispone la Institución, estas políticas generales, como se había mencionado serán las directrices para una mejor administración de los recursos que se tienen asignados, con el fin de realizar un ejercicio de presupuesto racional y austero.

La ENEP Acatlán se encuentra entre las dependencias ubicadas en el Programa de Desconcentración y tiene que observar políticas específicas, las cuáles como se mencionó anteriormente son un elemento auxiliar para eficientar la operación del presupuesto y por lo tanto dar un orden para la asignación y distribución de los recursos.

### **III.3 La obtención y asignación de recursos en la ENEP Acatlán**

El Presupuesto de la ENEP Acatlán, como el presupuesto de la UNAM también tiene dos fuentes de recursos; la primera y más importante es la aportación que la Universidad le hace anualmente, la segunda corresponde a los recursos propios que la Escuela genera en el desarrollo de sus actividades; es decir, los recursos extraordinarios. Los siguientes cuadros muestran las fuentes de captación de ingresos extraordinarios a partir del año 2001, que es el periodo (2001-2005) de administración de la Mtra. Hermelinda Osorio Carranza decidimos tomar este periodo como referencia debido a la falta de información que existe en años anteriores, además de considerar que la información reciente nos daría un panorama real acerca de la situación en la Escuela.

Los siguientes cuadros tienen pertinencia en nuestro trabajo debido a que los ingresos extraordinarios que genera la ENEP Acatlán representan una fuente alterna al presupuesto asignado por la UNAM para proveer los recursos materiales que necesita la Escuela.

Queremos resaltar que no fue fácil conseguir esta información debido a que se desprende de documentos oficiales del área de la Unidad de Administración y Recursos a través de las cifras analizaremos el área que genera la mayor captación de recursos extraordinarios, que como ya lo mencionamos, son

necesarios para poder cumplir con el objetivo que tiene señalada cada área de la Escuela porque desafortunadamente el presupuesto con el que cuenta no sería suficiente para llevar a cabo actividades extraordinarias o bien el pago por honorarios para el personal que no cuenta con una plaza administrativa o académica.

### Fuentes de captación de ingresos extraordinarios 2001

Fuente De Ingresos	Ingreso Real	Porcentaje %
Coordinación de Estudios de Posgrado	\$ 569,259.65	3.89
Centro de Información y Documentación	\$ 560,570.72	3.3
Actividades Deportivas	\$ 553,185.00	3.78
Centro de Computo	\$ 790,063.25	5.39
Centro de Difusión Cultural	\$ 1,068,590.45	7.29
Venta de Publicaciones	\$ 1,128,485.77	7.70
Educación Continua	\$ 2,226,506.00	15.20
Centro de Idiomas Extranjeros	\$ 7,006,703.00	47.83
Programa de Arquitectura	\$ 393,304.98	2.68
Otros (Diseño Grafico, Servicio Social, Lic. en Enseñanza del Ingles, Universidad Abierta, Secretaria Administrativa, Unidades de Talleres y Laboratorios, Superintendencia de Obras, Programa Político, Servicios a la Comunidad, Ciencias Jurídicas).	\$ 353,016.00	2.41
<b>Total</b>	<b>\$ 14,649,684.82</b>	<b>100.00 %</b>

Fuente: elaborado por la autora con base en el informe monográfico de la Unidad de Administración y Recursos 2001.

Analicemos que en el año 2001, el Centro de Idiomas Extranjeros reporta el porcentaje más alto en captación de ingresos extraordinarios comparado con el rubro de "otros" donde se encuentran diversas áreas que generan un bajo índice de captación de ingresos por este medio.

Como podemos notar, las actividades deportivas cuya denominación oficial es Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas, representan un bajo porcentaje en el cuadro, con un 3.78% lo cuál indica que se encuentra en desventaja en comparación con otras áreas.

**Fuentes de captación de ingresos extraordinarios  
2002**

<b>Fuentes De Ingresos</b>	<b>Ingreso Real</b>	<b>Porcentaje %</b>
Servicio Social	\$ 0.00	0.00
Diseño Grafico	\$ 0.00	0.00
Pedagogía	\$ 5.00	0.00
Ciencias Jurídicas	\$ 100.00	0.00
Universidad Abierta	\$ 170.00	0.00
Servicios Generales	\$ 250.00	0.00
Servicios a la Comunidad	\$ 8,715.00	0.06
Secretaria Administrativa	\$ 32,090.00	0.21
Unidad de Talleres y Laboratorios	\$ 48,400.00	0.32
Licenciatura en Enseñanza De Ingles	\$ 68,365.00	0.45
Programa de Arquitectura	\$ 153,975.00	1.01
Coordinación de Estudios de Posgrado	\$ 586,786.40	3.84
Centro de Información y Documentación	\$ 608,855.10	3.99
Actividades Deportivas	\$ 628,488.00	4.12
Centro de Computo	\$ 991,925.05	6.50
Centro de Difusión Cultural	\$ 1,096,248.70	7.18
Venta de Publicaciones	\$ 1,096,883.54	7.18
Educación Continua	\$ 3,986,408.03	26.11
Centro de Idiomas Extranjeros	\$ 5,962,177.30	39.05
<b>Total</b>	<b>\$ 15,269,842.12</b>	<b>100.00 %</b>

Fuente: elaborado por la autora con base en el informe monográfico de la Unidad de Administración y Recursos 2002.

En el año 2002 nuevamente el Centro de Idiomas Extranjeros reporta el mayor índice de ingresos, sin embargo reporta una disminución en relación con el año anterior. Las áreas como Servicio Social, Diseño Gráfico, Pedagogía, Ciencias Jurídicas, el Sistema de Universidad Abierta así como servicios generales reportan índice cero, lo cual quiere decir que se deben implementar acciones que favorezcan la captación de estos ingresos.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

### Fuentes de captación de ingresos extraordinarios 2003

Fuentes De Ingresos	Ingreso Real	Porcentaje %
Posgrado	\$ 480,890.30	2.37
Centro de Computo	\$ 1,232,736.70	6.07
Centro de Difusión Cultural	\$ 1,145,198.50	5.64
Centro de Educación Continua	\$ 3,420,478.00	16.84
Centro de Enseñanza de Idiomas	\$ 12,207,138.35	60.11
Centro de Información y Documentación	\$ 106,136.95	0.52
Librería	\$ 1,412,106.67	6.95
Otras Áreas	\$ 57,955.00	0.29
Programa de Arquitectura	\$ 178,372.00	0.88
Secretaría Administrativa	\$ 67,570.00	0.33
<b>Total</b>	<b>\$ 20,308,582.47</b>	<b>100.00 %</b>

Fuente: elaborado por la autora con base en el informe monográfico de la Unidad de Administración y Recursos 2003.

En el año 2003 el Centro de Idiomas Extranjeros, vuelve a captar el mayor porcentaje, y a su vez vuelve a mostrar un aumento del 21.06% con respecto al año anterior.

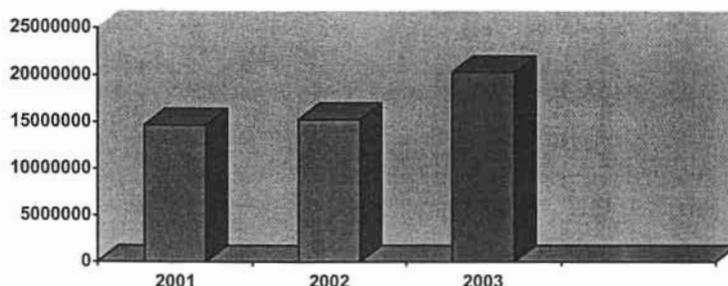
Queremos señalar que cuando se dio por concluido nuestro trabajo de investigación, la Unidad de Administración no contaba todavía con la información del 2004, es por eso que no fue posible integrarla.

Es importante analizar que en el caso de las actividades deportivas se deben reforzar las acciones que están generando los ingresos, por ejemplo: el cobro por uso de las instalaciones del gimnasio, el arbitraje de fútbol soccer, la renta de canchas deportivas, etc. Lo que permitiría que aumentara el porcentaje que genera esta Coordinación y desde un punto de vista político, el aumento en la captación de ingresos le permitiría de igual forma solicitar una mayor cantidad de recursos con un margen de negociación menor en la asignación de los mismos.

### Comparativo entre las fuentes de captación de ingresos extraordinarios 2001, 2002 y 2003

Año	Ingresos (\$)
2001	14,649,684.82
2002	15,269,842.12
2003	20,308,582.47

Fuente: elaborado por la autora con base en los informes monográficos de la Unidad de Administración y Recursos 2001, 2002 y 2003.



La información nos muestra que en el 2003 se da un incremento de \$5,658,897.65 con respecto al año 2001, y con respecto al 2002 se da un incremento de \$5,038,740.35, esto quiere decir que año con año se deben reforzar acciones en las áreas que están generando mayor porcentaje de ingresos y por otro lado implementar estrategias en las áreas que porcentualmente se encuentran en desventaja. Sin embargo con agrado podemos percibir que año con año, los ingresos extraordinarios se fortalecen.

La ENEP Acatlán dispone del presupuesto asignado por la UNAM, esta a su vez lo asigna a cada área de acuerdo a los programas que han formulado previamente. Como lo analizamos en el capítulo I, la UNAM opera bajo el esquema de presupuesto por programas, sin embargo, es necesario señalar que en la *praxis* la formulación del presupuesto se realiza como si se estuviera aplicando el esquema de un presupuesto tradicional, el cual solo es un documento financiero que relaciona los ingresos y los gastos sin contemplar objetivos, metas y recursos necesarios para su realización. Es decir el anteproyecto del presupuesto anual se formula tomando como base el

presupuesto ejercido al año anterior sin considerar las necesidades reales que año con año sufren modificaciones.

Los siguientes cuadros muestran la distribución del presupuesto del que dispone la ENEP Acatlán y la forma en que se asigna de manera general. Cabe señalar que no fue posible conseguir el dato del año 2001, y con respecto al 2004 cuando se dio por concluido nuestro trabajo de investigación, la Unidad de Administración no contaba todavía con la información disponible.

#### Distribución del presupuesto asignado 2002

Concepto	Importe en pesos	%
Sueldos, Salarios y Prestaciones al Personal Académico y Administrativo	294'945,300.55	93.2
Presupuesto de Operación	21'600,595.28	6.8
<b>Totales</b>	<b>316'545,895.83</b>	<b>100</b>

Fuente: documentos oficiales de la Unidad de Administración y Recursos.

El presupuesto de operación tiene diversas vertientes de aplicación, este presupuesto es el que permite realizar las acciones cotidianas, con ello no queremos decir que el presupuesto designado a sueldos y salarios no sea de importancia debido a que sin el personal académico y administrativo no sería posible cumplir con las funciones que tiene encomendada la Escuela.

## Presupuesto de operación 2002

Concepto	%
Gastos de operación (materiales, prácticas escolares, viáticos y ediciones)	38.4
Mantenimiento de instalaciones	32.1
Servicios de operación de instalaciones (luz, teléfono y combustibles)	18.8
Incremento del acervo bibliográfico y hemerográfico	10.7
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fuente: documentos oficiales de la Unidad de Administración y Recursos

Podemos observar que en este año se invirtió un porcentaje muy bajo en acervo bibliográfico debido a que el mayor número fue destinado para pagar prácticas escolares, viáticos para el personal o los alumnos, así como la publicación de ediciones.

## Distribución del presupuesto asignado 2003

Concepto	Importe en pesos	%
Sueldos, Salarios y Prestaciones al Personal Académico y Administrativo	319,743,607.15	92.0
Presupuesto de Operación	26,486,882.97	8.0
<b>Totales</b>	<b>346,230,490.12</b>	<b>100</b>

Fuente: documentos oficiales de la Unidad de Administración y Recursos.

En el año 2003, se da un aumento del 1.2% en cuanto al presupuesto de operación lo que indica que se destinaron menos ingresos al pago de sueldos, probablemente disminuyeron las contrataciones al personal de honorarios o bien disminuyeron los cursos de actualización o capacitación que son remunerados a los profesores a través de este medio.

### Presupuesto de operación 2003

Concepto	%
Gastos de operación (materiales, prácticas escolares, viáticos y ediciones)	35
Mantenimiento de instalaciones	8
Servicios de operación de instalaciones (luz, teléfono y combustibles)	18
Incremento del acervo bibliográfico y hemerográfico	12
Adquisiciones de mobiliario y equipo	27
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fuente: documentos oficiales de la Unidad de Administración y Recursos.

Si comparamos los datos de ambos años, podemos observar que los gastos de operación (materiales, prácticas escolares, viáticos y ediciones) representan la mayor parte del presupuesto asignado en comparación con los otros rubros, sin embargo, en el 2003 se destinó a la adquisición de mobiliario y equipo la cantidad de \$7,151,458.40. Esto es importante debido a que en el año anterior no se designó presupuesto para este fin.

Los cuadros anteriores nos proporcionan un panorama en cifras que nos da una idea de cómo se lleva a cabo la asignación de recursos en nuestra Escuela. Queremos destacar que la asignación presupuestal corresponde el punto central de nuestra investigación debido a que el óptimo funcionamiento de la Universidad no podría realizarse sin los recursos que la sociedad le ha proporcionado.

Derivado de lo anterior podemos decir que la asignación de recursos debe ser una decisión que se apegue estrictamente a las prioridades de la Institución, buscando en todo momento optimizar su inversión para lograr los mejores resultados.

Lo anterior se puede lograr a través de un proceso administrativo fortalecido y teniendo en cuenta que los responsables de cada área deberán prever las necesidades reales y vigilar la correcta utilización de los recursos una vez asignados.

La propuesta de nuestro modelo administrativo tiene sustento precisamente en este punto, en el establecimiento de programas que impliquen integrar el elemento de *planeación*, así como instrumentar medidas correctivas que permitan lograr una mejor utilización y aprovechamiento de todos los recursos que le sean provistos a la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas.

Así mismo, hemos analizado la forma en que se obtienen y asignan los recursos en la UNAM y en la ENEP Acatlán, los cuadros de presupuesto nos han dado una idea en números de la situación en que se encuentra nuestro objeto de estudio.

Como lo vimos en el capítulo II, la Unidad de Administración y Recursos tiene por objetivo auxiliar en la coordinación, supervisión y control de los servicios administrativos, propiciando la administración eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales. Por ello es que esta área es el punto medular en la obtención de recursos humanos y materiales a través de los procedimientos administrativos.

Cabe aclarar antes de comenzar a analizarlos que un procedimiento: "es la sucesión cronológica de actividades y su forma de ejecución, encaminadas al logro de un fin determinado"<sup>54</sup>, el procedimiento también se define como "la comunicación formal de las actividades de una organización, los procedimientos especifican paso a paso las tareas de un programa dado"<sup>55</sup>.

Los beneficios que representa integrar en un documento los procedimientos, son vitales en cualquier organización debido a que en la mayoría de éstas se presentan cambios o modificaciones constantes, se agregan nuevos trabajos o se hace mejoras en los trabajos cotidianos, por ello, estos deberán reflejarse en una actualización constante de procedimientos.

---

<sup>54</sup> *Idem.*

<sup>55</sup> Malfitano Cayuela, Oscar, Recreando la administración, Edic. Eudecor, Argentina, 1988, pág.109.

En cada uno de los procedimientos se describe su objetivo, que tipo de recursos se pueden obtener a través de ellos, el formato que se debe requisitar para su gestión y la descripción de todo el procedimiento.

Finalmente como ya se mencionó, el objetivo de actualizar y analizar los procedimientos fue realizar una propuesta a través de detectar debilidades, sugerir procedimientos complementarios y hacer las modificaciones que consideramos pertinentes para optimizar y agilizar la obtención de los recursos humanos y materiales que suministra la Unidad de Administración y Recursos a la CADYR.

Cabe señalar que los procedimientos se integraron con la información del archivo de la Unidad de Administración y Recursos, además de las entrevistas con el Lic. Antonio Ureña Ávalos Jefe de Unidad del Área.

Los objetivos de los procedimientos fueron tomados del *Catálogo e instructivo de ejercicio presupuestal 2003* de la Universidad Nacional Autónoma de México.

#### **III.4 Procedimientos para la obtención de Recursos Materiales**

##### **Gastos de Viajes de Alumnos en Prácticas Escolares y a Deportistas:**

**Objetivo del procedimiento:** tramitar la obtención de los recursos necesarios para cubrir los gastos que se generen por la asistencia de alumnos invitados a la dependencia o por la realización de trabajos de campo derivados de los proyectos académicos de la Escuela.

**A través de este procedimiento se puede solicitar:**

- Transporte (autobuses) para los equipos representativos que compiten fuera de la Escuela
- Clínicas Deportivas
- Seminarios de actualización para deportistas y profesores
- Prácticas Deportivas

## Formato: Prácticas escolares

Responsable	Actividad
CADYR	1. Requisita el formato de prácticas escolares
Responsable de la práctica	2. Firma el formato y anexa lista de alumnos
CADYR	3. Firma el formato el coordinador del área dando su Vo.Bo.
Secretario de la Dirección	4. Recibe el formato con el Vo.Bo. del Coordinador de la CADYR y da su autorización a través del Vo.Bo.
Departamento de Adquisiciones	5. Recibe el formato requisitado con las firmas necesarias y le asigna un número de folio
	6. Elabora 3 cotizaciones a diferentes empresas del transporte y elabora un cuadro comparativo
Unidad de Administración y Recursos	7. El Jefe de la Unidad verifica que tenga suficiencia presupuestal el área solicitante y revisa el cuadro comparativo presentado por el Departamento de Adquisiciones, una vez revisado lo autoriza a través del Vo.Bo.
	8. Elabora oficio con copia para la Secretaría de la Dirección, donde se le informa que empresa fue elegida para prestar el servicio del transporte
Responsable de la práctica	9. Recava las firmas de cada uno de los alumnos en el formato de solicitud de seguro de vida y entrega \$4.02 cuatro pesos con dos centavos por día y por alumno a la CADYR
Unidad de Administración y Recursos	10. Recibe el dinero y el formato debidamente requisitado por la CADYR
	Fin del procedimiento

### Debilidades:

- a) La agilización en este trámite no depende directamente del Departamento de Adquisiciones, hemos detectado que falta una agenda de trabajo por parte de los entrenadores, donde se programen los eventos deportivos de todo el año.
- b) En la Coordinación de Actividades Deportivas, detectamos una falta de planeación, debido a que no se cuenta con una organización formal, en

el caso de la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas no tiene dirección, debido a la falta de un mando superior directo, lo que redundaría en una falta de control.

- c) El ingreso de las solicitudes de transporte, no se realizan en tiempo por lo cual los entrenadores y deportistas no solamente se ocupan de competir, sino, que tienen que darle ellos mismos seguimiento a las solicitudes de transporte, o conseguir el medio de transporte por ellos mismos, lo que muchas veces retrasa la llegada a los eventos deportivos de los competidores.

**Propuesta:**

- a) Programar las salidas de los deportista a principio de año, a través de una agenda de trabajo, pero sobre todo, con un plan de trabajo que calendarize los eventos programados, se entiende que surgirán eventos repentinos, pero la mayoría se repiten año con año y se deben tener previstos.
- b) La planeación, es el elemento clave para el mejoramiento de este procedimiento, la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas es un área encargada de hacer que los recursos se obtengan de una manera pronta y eficaz, por ello tiene que integrar y coordinar las actividades deportivas a través de un proceso de planeación.
- c) Ingresar las solicitudes de transporte en tiempo, para prever una posible negación de la misma, lo que daría tiempo de buscar alternativas, y no conduciría muchas veces a cancelar los eventos, por falta de transporte.

## Impresiones

**Objetivo del procedimiento:** tramitar la obtención de los recursos necesarios para la difusión y publicidad de las actividades deportivas, dentro y fuera de la Escuela.

### A través de este procedimiento se puede solicitar:

- Las impresiones (folletos, volantes, mantas, artículos publicitarios, etc.) que la CADYR necesita para dar difusión y promoción a las actividades deportivas.

### Formato: Compra directa

Responsable	Actividad
CADYR	1. Requisita el formato de compra directa
	2. Firma el formato el Coordinador del área dando su Vo. Bo.
Secretario de la Dirección	3. Recibe el formato con el Vo.Bo. del Coordinador de la CADYR y da su autorización a través del Vo.Bo.
Departamento de Adquisiciones	4. Recibe el formato requisitado con las firmas necesarias y le asigna un número de folio
	5. Elabora 3 cotizaciones del bien o servicio a 3 diferentes empresas y elabora un cuadro comparativo
Unidad de Administración y Recursos	6. El Jefe de la Unidad verifica que tenga suficiencia presupuestal el área solicitante y revisa el cuadro comparativo presentado por el Departamento de Adquisiciones, una vez revisado lo autoriza a través del Vo.Bo.
Secretario Administrativo	7. Se somete en acuerdo con el Jefe de la UAR y el responsable de la Secretaría Administrativa autoriza la solicitud de compra a través del Vo.Bo.
Departamento de Adquisiciones	8. Elabora el pedido al comercio
Departamento de Almacenes e inventarios	9. Recibe del proveedor la mercancía y verifica que corresponda la factura, el pedido al comercio y el bien adquirido
	10. En una semana se elabora un formato llamado: vale de almacén, el cual se envía al área solicitante para notificarle que se encuentra a su disposición el bien correspondiente a la solicitud de compra directa
CADYR	11. Recibe el material solicitado con el formato de vale de almacén y firma de recibido
	Fin del procedimiento

**Debilidades:**

- a) Por parte de la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas, encontramos que no se tienen programados los eventos deportivos, esto implica que en el caso de las impresiones: folletos, volantes, mantas, trípticos, artículos publicitarios, etc. no se obtengan en el tiempo en que los materiales son solicitados; es decir como vimos en el procedimiento, lleva un cierto número de días para realizarse, si los recursos se piden con anticipación mínima o inexistente, éstos llegan a ser provistos posterior a la fecha en que se les necesitaba, lo cuál implica que solo se almacenen y tal vez no se utilicen nunca.
- b) Otra debilidad en el procedimiento lo encontramos en la falta de una red de comunicación entre el entrenador y la Coordinación de Actividades Deportivas, es decir, se puede especificar detalladamente las características del material que se necesitará, debido a que la falta de estas especificaciones puede traer como consecuencia que el Departamento de Adquisiciones regrese la solicitud de compra directa y esto retrasará el trámite, o bien la obtención de los recursos y no solamente en tiempo, sino en forma correcta, adecuándose al objetivo.
- c) Otra debilidad la encontramos en el Departamento de Almacenes e inventarios, cuando éste recibe del proveedor la mercancía, tarda una semana en elaborar el vale de almacén, el cuál se envía al área solicitante para notificarle que se encuentra a su disposición el bien correspondiente a la solicitud de compra directa, este tiempo es muy prolongado, sobre todo cuando el material se necesita de inmediato y no fue pedido con la anticipación necesaria.

**Propuesta:**

- a) Programar los eventos deportivos al principio de año, a través de una agenda de trabajo, pero sobre todo, con un plan de trabajo general y uno específico por cada actividad deportiva.
- b) Establecer una red de comunicación entre el entrenador y la

Coordinación, para darle seguimiento a las solicitudes de recursos. Esto se puede lograr, a través de reuniones semanales en particular con cada entrenador y reuniones mensuales para dar seguimiento a los programas con todas las actividades deportivas en general.

- c) Reducir el tiempo en que el Departamento de Almacenes e inventarios programa la entrega de recursos al área solicitante, se podrían reducir tiempos, a 3 días hábiles.

### Servicios Externos (solicitud de bienes)

**Objetivo del procedimiento:** tramitar la obtención de los recursos necesarios para cubrir los gastos que se generen por la adquisición de bienes muebles, inmuebles y equipo.

**A través de este procedimiento se puede solicitar:** bienes de uso recurrente, es decir, bienes físicos.

**Formato:** Requisición de bienes

Responsable	Actividad
CADYR	1. Requisita el formato de compra directa
	2. Firma el formato el Coordinador del área dando su Vo. Bo.
Secretario de la Dirección	3. Recibe el formato con el Vo.Bo. del Coordinador de la CADYR y da su autorización a través del Vo.Bo.
Departamento de Adquisiciones	4. Recibe el formato requisitado con las firmas necesarias y le asigna un número de folio
	5. Elabora 3 cotizaciones del bien a 3 diferentes empresas y elabora un cuadro comparativo
Unidad de Administración y Recursos	6. El Jefe de la Unidad verifica que tenga suficiencia presupuestal el área solicitante y revisa el cuadro comparativo presentado por el Departamento de Adquisiciones, una vez revisado lo autoriza a través del Vo.Bo.

Secretaría Administrativa	1. Se somete en acuerdo con el Jefe de la UAR y el responsable de la Secretaría Administrativa autoriza la solicitud de compra a través del Vo.Bo.
Departamento de Adquisiciones	2. Elabora el pedido al comercio
	3. Recibe del proveedor la mercancía y verifica que corresponda la factura, el pedido al comercio y el bien adquirido
Departamento de Almacenes e inventarios	4. Cuando el artículo supera los 99 salarios mínimos y que sea adquirido con el grupo 500 (mobiliario o instrumental) debe proceder a solicitar el alta del bien ante la Dirección General de Patrimonio Universitario
Dirección General de Patrimonio Universitario	5. Cada lunes se presenta en la Escuela un verificador que da constancia de que el bien se encuentre nuevo y corresponda a las condiciones técnicas que se ofertaron en la cotización y expide un acta de activo fijo; con esta acta adjunta a la factura el proveedor puede tramitar el pago
Departamento de Almacenes e inventarios	6. Coloca al bien adquirido la placa identificadora con el número de inventario que le asignó el verificador de la Dirección General de Patrimonio Universitario
	7. En una semana se elabora un formato llamado: vale de almacén, el cuál se envía al área solicitante para notificarle que se encuentra a su disposición el bien correspondiente a la solicitud de compra directa
CADYR	8. Recibe el material solicitado con el formato de vale de almacén y firma el resguardo del bien inventariable
	<b>Fin del procedimiento</b>

### Debilidades:

- a) Al requisitar el formato, hemos detectado que no se hace con las especificaciones necesarias, es decir, en el caso de bienes y servicios, o como en todos los otros recursos, se debe precisar para que no se adquieran bienes que no cumplan con los requerimientos necesarios.
- b) La insuficiencia presupuestal, representa otro problema debido a que, no se lleva un control de lo erogado por la Coordinación, por ello, cuando se necesita de un servicio de este tipo y no se cuenta ya con el presupuesto necesario, no se puede cumplir con la solicitud.

- c) En el caso de la contratación de bienes, debe existir una comunicación más estrecha entre la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas y el Departamento de Adquisiciones para que se contrate a proveedores que puedan cumplir con el apego más estricto a las necesidades del área.

**Propuesta:**

- a) Requisitar el formato con las especificaciones necesarias, de la manera más clara posible para poder obtener los recursos solicitados de acuerdo a las necesidades del área.
- b) Implementar un control presupuestal a través de un programa en la computadora que registre fecha de solicitud, área a la que se dirige la solicitud, descripción detallada de los recursos solicitados, evento, programa, acción o estrategia en que fueron empleados los recursos, presupuesto erogado de acuerdo a la solicitud autorizada, y finalmente el monto actualizado del presupuesto disponible.

**Esquema propuesto:**

<b>Fecha</b>	<b>Área</b>	<b>Recursos</b>	<b>Evento</b>	<b>Presupuesto erogado</b>	<b>Presupuesto disponible</b>
12/11/2004	Unidad de Admón. y Recursos	500 balones de piel para fútbol soccer marca NIKE	Entrenamientos diarios temporada normal	\$12,000.00	\$370,000.00

## Servicios Externos (solicitud de servicio)

**Objetivo del procedimiento:** tramitar la obtención de los recursos necesarios para cubrir los gastos que se generen por los trabajos a contrato para la conservación de bienes muebles, inmuebles y equipo.

**A través de este procedimiento se puede solicitar:** servicios de mantenimiento que permitan mantener en operación continua, confiable y económica las instalaciones, el mobiliario ordinario y el equipo propio del inmueble. A través de este procedimiento se puede solicitar todo aquello que no sea un bien físico (fumigaciones, reparación de equipo deportivo, entre otras).

**Formato:** "Entrega a recepción de servicio".

Responsable	Actividad
CADYR	1. Requisita el formato de entrega a recepción de servicio
	2. Firma el formato el Coordinador del área dando su Vo. Bo.
Secretaría de la Dirección	3. Recibe el formato con el Vo.Bo. del Coordinador de la CADYR y da su autorización a través del Vo.Bo.
Departamento de Adquisiciones	4. Recibe el formato requisitado con las firmas necesarias y le asigna un número de folio
	5. Elabora 3 cotizaciones del servicio a 3 diferentes empresas y elabora un cuadro comparativo
Unidad de Administración y Recursos	6. El Jefe de la Unidad verifica que tenga suficiencia presupuestal el área solicitante y revisa el cuadro comparativo presentado por el Departamento de Adquisiciones, una vez revisado lo autoriza a través del Vo.Bo.
Secretaria Administrativa	7. Se somete en acuerdo con el Jefe de la UAR y el responsable de la Secretaria Administrativa autoriza la solicitud de compra a través del Vo.Bo.
Departamento de Adquisiciones	8. Elabora el pedido al comercio
CADYR	9. Recibe el servicio del proveedor y da constancia de que servicio se recibió y que se está conforme con el mismo
Departamento de Adquisiciones	10. Recibe el formato de entrega a recepción de servicio por

	parte del área solicitante que recibió el servicio y le entrega una copia al proveedor para que la entregue en el Departamento de Presupuesto
Departamento de Presupuesto	11. Recibe la copia del formato y la factura para tramitar el pago del proveedor y en 30 días podrá recibir su cheque
	<b>Fin del procedimiento</b>

#### **Debilidades:**

- a) Al requisitar el formato de compra directa, hemos detectado que no se hace con las especificaciones necesarias, es decir, en el caso de bienes y servicios, o como en todos los otros recursos, se debe precisar para que no se contraten servicios que no cumplan con los requerimientos necesarios.
- b) La insuficiencia presupuestal, representa otro problema debido a que, no se lleva un control de lo erogado por la Coordinación, por ello, cuando se necesita de un servicio de este tipo, y no se cuenta ya con el presupuesto necesario, no se puede cumplir con la solicitud.
- c) En el caso de la contratación de servicios, debe existir una comunicación más estrecha entre la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas y el Departamento de Adquisiciones para que se contrate a proveedores que puedan cumplir con el apego más estricto a las necesidades del área.

#### **Propuesta:**

- a) Requisar el formato de compra directa con las especificaciones necesarias, de la manera más clara posible para poder obtener los recursos solicitados de acuerdo a las necesidades del área.
- b) Implementar un programa en la computadora que registre fecha de solicitud, área a la que se dirige la solicitud, descripción detallada de los recursos solicitados, eventos, programas, acciones o estrategias en que fueron empleados los recursos, presupuesto erogado de acuerdo a la

solicitud autorizada, y finalmente el monto actualizado del presupuesto disponible: control presupuestal.

Esquema propuesto:

Fecha	Área	Recursos	Evento	Presupuesto erogado	Presupuesto disponible
12/11/2004	Unidad de Admón. y Recursos	Fumigación el área de vestidores	Entrenamientos diarios	\$35,000.00	\$300,000.00

### Otros Servicios Comerciales

**Objetivo del procedimiento:** esta partida permite cargar todo aquello que no esta definida en las otras. Es decir, son las erogaciones por la utilización de bienes muebles, inmuebles y equipo para el uso de la Institución, incluye también servicios de diferente tipo.

**A través de este procedimiento se puede solicitar:** pago de arbitrajes, lonas, carpas, sillas, mesas, masajistas, etc. para algún evento deportivo.

**Formato:** Compra directa

Responsable	Actividad
CADYR	1. Requisita el formato de compra directa
	2. Firma el formato el Coordinador del área dando su Vo. Bo.
Secretaria de la Dirección	3. Recibe el formato con el Vo.Bo. del Coordinador de la CADYR y da su autorización a través del Vo.Bo.
Departamento de Adquisiciones	4. Recibe el formato requisitado con las firmas necesarias y le asigna un número de folio
	5. Elabora 3 cotizaciones del servicio a 3 diferentes empresas y elabora un cuadro comparativo.

Unidad de Administración y Recursos	6. El Jefe de la Unidad verifica que tenga suficiencia presupuestal el área solicitante y revisa el cuadro comparativo presentado por el Departamento de Adquisiciones, una vez revisado lo autoriza (Vo.Bo.)
Secretaría Administrativa	7. Se somete en acuerdo con el Jefe de la UAR y el responsable de la Secretaría Administrativa autoriza la solicitud de compra a través del Vo.Bo.
Departamento de Adquisiciones	8. Elabora el pedido al comercio
CADYR	9. Recibe el servicio del proveedor y da constancia de que servicio se recibió y que se está conforme con el mismo
Departamento de Adquisiciones	10. Recibe el formato de entrega a recepción de servicio por parte del área solicitante que recibió el servicio y le entrega una copia al proveedor para que la entregue en el Departamento de Presupuesto
Departamento de Presupuesto	11. Recibe la copia del formato y la factura para tramitar el pago del proveedor y en 30 días podrá recibir su cheque
	<b>Fin del procedimiento</b>

#### Debilidades:

- a) Detectamos que el tiempo de respuesta en la contratación de servicios, por ejemplo: en gradas para los partidos de temporada de fútbol americano y en el gas estacionario para las instalaciones del gimnasio de pesas, tienen una gestión lenta, por los tiempos en que es autorizada su contratación, debido a una situación similar en casi todos los procedimientos: los recursos no son solicitados con la suficiente anticipación.
- b) Al hacer la solicitud de compra directa de los recursos, no se hace acompañados por una propuesta, es decir, el área solicitante previo a la solicitud que se hace a la Unidad de Administración y Recursos, no anexa cotizaciones.

**Propuesta:**

- a) Implementar un medio de control, como en el procedimiento anterior, que permita programar y darle un seguimiento a los requerimientos necesarios para el mantenimiento de las instalaciones
- b) Anexar a la solicitud de compra directa por lo menos tres cotizaciones, donde se detallen de manera precisa los recursos solicitados, todo ello para que adjuntas a las cotizaciones que solicita el Departamento de Adquisiciones se tengan mejores elementos para tomar una decisión.

Esquema propuesto:

<b>Fecha de la solicitud</b>	<b>Área y responsable a la cuál se solicita:</b>	<b>Recurso Solicitado:</b>	<b>Uso</b>	<b>Seguimiento ó situación</b>
11/11/2004	Unidad de Admón. y Recursos	Gas 500 litros	Instalaciones del gimnasio de pesas	Solicitud No.525 está en trámite en el Dpto. de adquisiciones con fecha 13/11/04

**Cuotas de Afiliación e Inscripción**

**Objetivo del procedimiento:** son las erogaciones por concepto de cuotas de afiliación a sociedades e instituciones científicas, técnicas, culturales y deportivas, así como los pagos de inscripciones a congresos, coloquios y cursos de capacitación para el personal. Las cuotas de afiliación e inscripción se pueden pagar directamente a la organización que corresponde el servicio o considerarse un deudor del fondo fijo, cuando los montos son superiores a \$10,000.00 se pide que sea el pago directo a la organización.

**A través de este procedimiento se puede solicitar:** inscripciones y cuotas de participación en torneos de invitación.

**Formato:** por oficio

<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
CADYR	1. Elabora un oficio de autorización donde anexa el recibo original con los requisitos fiscales correspondientes: cédula de contribuyente fiscal, vigencia del recibo, importe con número y letra, número de folio con un color diferente al de la impresión
Secretaria de la Dirección	2. Recibe el formato con el Vo.Bo. del Coordinador de la CADYR y da su autorización a través del Vo.Bo.
Departamento de Presupuesto	3. Si el gremio deportivo cumple con los requisitos fiscales, con el oficio del Vo.Bo. del Srío. de la Dirección emite un contra recibo a favor de la Organización Deportiva o Gremio y en 30 días podrá recibir su cheque
	4. En el caso de que las cuotas de afiliación e inscripción sean menores a los \$10,000.00 el procedimiento es el siguiente:
CADYR	5. Elabora un oficio de autorización donde anexa el recibo original con los requisitos fiscales correspondientes: cédula de contribuyente fiscal, vigencia del recibo, importe con número y letra, número de folio con un color diferente al de la impresión
Secretaria de la Dirección	6. Recibe el formato con el Vo.Bo. del Coordinador de la CADYR y da su autorización a través del Vo.Bo.
CADYR	7. Genera un cheque del fondo fijo de la Escuela
Director de la Escuela y Secretario Administrativo	8. Dan Vo.Bo. ambos, ya que es una cuenta mancomunada, por lo que llevará las dos firmas
CADYR	9. Recibe el cheque debidamente firmado y lo hace llegar a la Organización Deportiva o Gremio
	<b>Fin del procedimiento</b>

**Debilidades:**

- a) Este procedimiento en términos generales lo encontramos muy sistematizado, es decir, se realiza de forma mecánica, debido a que todas las actividades deportivas y recreativas requieren de realizar trámites de afiliación o inscripción a los torneos o eventos deportivos. Cuando hablamos de sistematización, o mecánica, nos referimos a que no se les da un seguimiento adecuado a las solicitudes, por ello, tampoco se agiliza la gestión de los mismos.
- b) Hemos detectado en este procedimiento que el factor de planeación no está presente en el mismo, debido a que en casi todos los procedimientos: no se programan los eventos deportivos con anticipación y tampoco son comunicados al responsable del área en tiempo.

**Propuesta:**

- a) Llevar un control dinámico en las solicitudes que se hacen con respecto a las inscripciones a torneos, sobre todo en la autorización de las mismas en la primera fase del procedimiento, con este seguimiento, se reducirían tiempos de gestión.
- b) Implementar una agenda de trabajo, con un plan de trabajo general y uno específico por cada actividad deportiva, para programar los eventos deportivos con anticipación y así mismo, realizar las solicitudes en tiempo.

Esquema propuesto:

No. de evento	Fecha del evento	Inscripción o afiliación a:	Deporte:	Gestión a partir de la fecha:	Seguimiento ó situación
1	12/11/04	Torneo de tercias	Básquetbol	01/10/04	Solicitud No.125 en trámite en el Dpto. de presupuesto
2	07/01/05				
3	15/02/05				
4	16/03/05				

### Artículos, Materiales y Útiles Diversos

**Objetivo del procedimiento:** comprende las erogaciones para la adquisición de herramientas menores, refacciones, accesorios, material biológico, reactivos y en general todos aquellos artículos y bienes de consumo no duraderos, necesarios para el desarrollo de actividades en oficinas, aulas, etc.

**A través de este procedimiento se puede solicitar:**

- ☒ Papelería
- ☒ Cafetería
- ☒ Artículos de limpieza

**Formato:** Compra directa

Responsable	Actividad
CADYR	1. Requisita el formato de compra directa 2. Firma el formato el Coordinador del área dando su Vo. Bo.
Secretario de la Dirección	3. Recibe el formato con el Vo.Bo. del Coordinador de la CADYR y da su autorización a través del Vo.Bo.
Departamento de Adquisiciones	4. Recibe el formato requisitado con las firmas necesarias y

	le asigna un número de folio
	5. Elabora 3 cotizaciones del bien a 3 diferentes empresas y elabora un cuadro comparativo
Unidad de Administración y Recursos	6. El Jefe de la Unidad verifica que tenga suficiencia presupuestal el área solicitante y revisa el cuadro comparativo presentado por el Departamento de Adquisiciones, una vez revisado lo autoriza a través del Vo.Bo.
Secretaria Administrativa	7. Se somete en acuerdo con el Jefe de la UAR y el responsable de la Secretaria Administrativa autoriza la solicitud de compra a través del Vo.Bo.
Departamento de Adquisiciones	8. Elabora el pedido al comercio
Departamento de Almacenes e inventarios	9. Recibe del proveedor la mercancía y verifica que corresponda la factura, el pedido al comercio y el bien adquirido
	10. En una semana se elabora un formato llamado: vale de almacén, el cuál se envía al área solicitante para notificarle que se encuentra a su disposición el bien correspondiente a la solicitud de compra directa
CADYR	11. Recibe el material solicitado con el formato de vale de almacén y firma de recibido
	<b>Fin del procedimiento</b>

#### Debilidad:

- a) En este procedimiento, la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas, puede solicitar únicamente papelería, por lo tanto detectamos un retraso en la entrega por parte del Departamento de Almacenes e inventarios a la ya mencionada Coordinación, pero esto se debe a que no cuentan con el material en existencia en el almacén, una vez que se solicita es surtido al almacén de la Escuela, rápidamente se gestiona su entrega al área solicitante.

**Propuesta:**

- a) Solicitar al inicio de cada semestre el material de papelería que se requiere junto con un excedente, para evitar que se agoten los recursos necesarios para la practica administrativa diaria.

**Artículos Deportivos para Escuelas y Facultades**

**Objetivo del procedimiento:** son las erogaciones para la compra de artículos deportivos, tales como: uniformes, balones, pelotas, bates, discos, jabalinas, manoplas, redes, raquetas, guantes de box, etc.

**A través de este procedimiento se puede solicitar:** artículos deportivos que no sean inventariables.

**Formato:** Compra directa

Responsable	Actividad
CADYR	1. Requisita el formato de compra directa
	2. Firma el formato el Coordinador del área dando su Vo. Bo.
Secretario de la Dirección	3. Recibe el formato con el Vo.Bo. del Coordinador de la CADYR y da su autorización a través del Vo.Bo.
Departamento de Adquisiciones	4. Recibe el formato requisitado con las firmas necesarias y le asigna un número de folio
	5. Elabora 3 cotizaciones del bien a 3 diferentes empresas y elabora un cuadro comparativo
Unidad de Administración y Recursos	6. El Jefe de la Unidad verifica que tenga suficiencia presupuestal el área solicitante y revisa el cuadro comparativo presentado por el Departamento de Adquisiciones, una vez revisado lo autoriza a través del Vo.Bo.
Secretaria Administrativa	7. Se somete en acuerdo con el Jefe de la UAR y el responsable de la Secretaria Administrativa autoriza la solicitud de compra a través del Vo.Bo.
Departamento de Adquisiciones	8. Elabora el pedido al comercio

Departamento de Almacenes e inventarios	9. Recibe del proveedor la mercancía y verifica que corresponda la factura, el pedido al comercio y el bien adquirido
	10. En una semana se elabora un formato llamado: vale de almacén, el cuál se envía al área solicitante para notificarle que se encuentra a su disposición el bien correspondiente a la solicitud de compra directa
CADYR	11. Recibe el material solicitado con el formato de vale de almacén y firma de recibido
	Fin del procedimiento

#### Debilidades:

- a) Este procedimiento es de suma importancia para la obtención de recursos por parte de la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas, ya que en éste se obtiene todo el material necesario para el desarrollo de las actividades de entrenamiento diario de las actividades deportivas. Por lo cuál encontramos una serie de factores que debilitan el procedimiento.
- b) No se lleva un control en la programación anual de los recursos que se necesitarán durante el año por cada actividad deportiva.
- c) No existe una estrecha comunicación entre el entrenador y la Coordinación de Actividades Deportivas, es decir, no se especifica detalladamente las características del material que necesita cada entrenador para llevar a cabo las practicas deportivas. Mediante un acuerdo común que tome en cuenta todas las partes que conforman la Coordinación se podrían cumplir de una manera más eficiente con los objetivos y metas señalados.
- d) No se lleva un control presupuestal, ni un seguimiento de los recursos solicitados durante el año.
- e) No se realiza un seguimiento adecuado de las solicitudes, por ello, tampoco se agiliza la gestión de las mismas.
- f) Falta de dinamismo en la solicitud de recursos.

- g) El tiempo de entrega por parte del Departamento de Almacenes e Inventarios a la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas es de una semana, lo que representa retraso en la obtención de los recursos.

**Propuesta:**

- a) Implementar un control para la programación de los recursos, (en los procedimientos anteriores se anexa esquema modelo).
- b) Anexar a las solicitudes propuestas, es decir; cotizaciones de proveedores, que puedan cubrir las necesidades específicas de cada deporte.
- c) Programar anualmente los recursos que se necesitarán durante el año para cada actividad deportiva, a través de un esquema de trabajo, como los propuestos en procedimientos anteriores.

**III.5 Procedimiento para la obtención de Recursos Humanos**

**Trámite para el pago de honorarios por servicios profesionales con cargo a ingresos extraordinarios**

**Objetivo del procedimiento:** realizar los trámites correspondientes al pago de honorarios a todas aquellas personas que presten sus servicios profesionales a la Dependencia, de conformidad a la normatividad respectiva vigente.

**A través de este procedimiento se puede solicitar:** entrenadores deportivos y/o personal administrativo para la CADYR.

<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
Área solicitante	1. Programa el curso, evento o actividad a realizar.
	2. Elabora oficio de notificación del curso, evento o actividad
	3. En los casos de personal de apoyo envía el oficio con el Vo. Bo. del Director indicando el equivalente en horas a pagar

	4. Requisita formato de recibo y contrato de honorarios por servicios profesionales para recabar la firma autógrafa del interesado y la documentación correspondiente
Interesado	5. Revisa y firma los formatos, además de entregar debidamente requisitado el recibo de honorarios por servicios profesionales con cédula fiscal
	6. En caso de laborar en la Institución presenta fotocopia del último talón de pago y oficio de solicitud de asimilación de impuestos
Área solicitante	7. Elabora oficio anexando la documentación correspondiente y lo envía al Departamento de Personal
Departamento de Personal	8. Recibe documentación en original y 4 copias, la revisa, registra en controles internos la información y la envía a la Dirección para recabar la firma del Titular de la Dependencia
	9. De no cubrir los requisitos necesarios, es rechazada para su corrección
Dirección	10. Revisa y firma de autorización el Recibo y Contrato
Departamento de Personal	11. Recoge la documentación y la ordena para su gestión ante la Dirección General de Personal
Dirección General de Personal	12. Recibe y revisa que la documentación reúna las condiciones necesarias para su trámite de pago, certificándola con sello y firma para devolverla a la dependencia, conservando la copia amarilla del recibo para sus archivos
	13. De no reunir los requerimientos indispensables lo regresa para su rectificación
Departamento de Personal	14. Acude a recoger la documentación en el tiempo indicado
	15. Elabora relación de percepción de remuneraciones adicionales y la envía con la documentación al Departamento de Presupuesto para su pago, conservando la copia blanca del recibo para su control
	16. Cuando no sea pago único, anota en el recibo de honorarios el número de folio del contrato inicial, asignado por la Dirección General de Finanzas
Departamento de Presupuesto	17. Recibe la documentación y registra en el sistema automatizando la información
	18. Imprime contra recibo con el número consecutivo que le asigna el sistema y lo entrega al Departamento de

	Personal, para que le avise a las áreas que el interesado puede acudir a recoger su pago en la Unidad de Procesos Administrativos ubicada en la Dependencia
	19. Registra en el sistema automatizado la información correspondiente
	20. Cuando el interesado haya solicitado asimilación de impuestos, calcula el I.S.R. a través del sistema
	21. Emite relación de documentos a ingresar a la Unidad de Procesos Administrativos, conservando la copia azul del recibo para sus archivos
Modulo de la Unidad de Procesos Administrativos	22. Recibe documentación original, firmando y sellando de recibido la relación de documentos ingresados
	23. Al día siguiente turna al Departamento de Presupuesto la relación de cheques elaborados y/o aviso de corrección con base a los documentos ingresados
Departamento de Presupuesto	24. Recibe relación y/o aviso de corrección, éste último lo remite al Departamento de Personal
Departamento de Personal	25. Recibe aviso de corrección
	26. Si corresponde al departamento de Personal corrige y reingresa al Departamento de Presupuesto
	27. De ser el caso que la corrección amerite la reelaboración del documento lo envía al área solicitante
Departamento de Presupuesto	28. Recibe la documentación, respetando el número de contra recibo asignado originalmente, tomando en cuenta que el trámite se realizará a partir de la fecha en que reingresa, informándole al Departamento de Personal, el día en que el interesado puede acudir a recibir su pago
Interesado	29. Acude al módulo de la Unidad de Procesos Administrativos a recoger su cheque, previa identificación, firmando de recibido
Departamento de Personal	30. Una vez que informa al interesado que acuda a recoger su pago, archiva el contra recibo y la copia blanca del recibo por honorarios, para cualquier aclaración
	<b>Fin del procedimiento</b>

### **Debilidades:**

- a) Encontramos que el proceso en términos generales es muy largo en su conjunto, el hecho de que el recibo de honorarios del interesado no este debidamente requisitado, tiene la consecuencia de ser devuelto hasta después de 15 días por parte del Departamento de Personal al interesado, y si los contratos fueron enviados en paquete (es decir todos los que pertenecen al área) por uno que no este correctamente requisitado, todos serán devueltos y retenidos.
- b) Los tiempos de autorización son poco ágiles debido a que el contrato se debe firmar por parte del interesado, dos testigos y la Directora de la Escuela en todas y cada una de las hojas del contrato, aunado a esto, una vez que ya fueron aprobados en su primera instancia por la Dirección de la Escuela los contratos tienen que enviarse a revisión a Ciudad Universitaria, lo que hace que el pago a los interesados se entregue de 1 a 2 meses después de lo trabajado.
- c) Otra debilidad del procedimiento lo encontramos en que se están elaborando los contratos mensualmente, es decir, su periodo de vigencia es demasiado corto, lo que multiplica el trabajo administrativo.

### **Propuesta:**

- a) Capacitar al personal administrativo involucrado en el procedimiento para la contratación del personal de honorarios por servicios profesionales, para así evitar que se omitan pasos del mismo y éste sea devuelto por el Departamento de Personal.
- b) Las últimas dos debilidades citadas anteriormente, pueden llevar la misma propuesta: los contratos se podrían realizar por 6 meses, lo que llevaría a realizar el trámite administrativo solo dos veces al año.

### III.6 Análisis de recursos

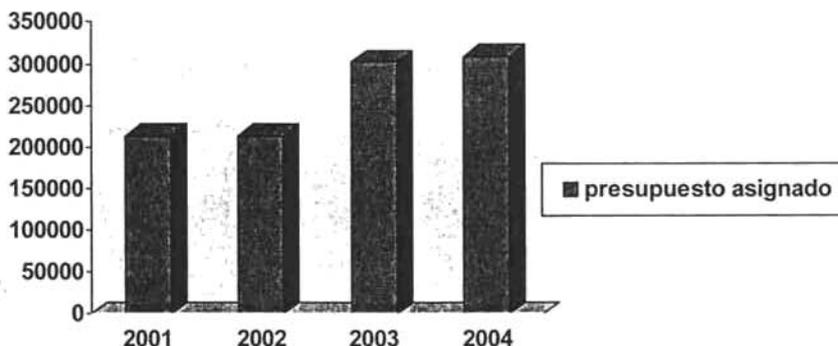
De acuerdo a los programas que se han establecido previamente para cada una de las áreas de la Escuela; así como los programas específicos de cada actividad deportiva (ver anexo), la ENEP Acatlán asigna a cada área un presupuesto de operación anual, como lo hemos descrito en el segundo capítulo de este trabajo. La Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas, también cuenta con un presupuesto, el cuál se describe en el siguiente cuadro:

**Presupuesto anual de la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas de la ENEP Acatlán**

Año	Asignado	Ejercido	Comprometido *	Disponible
2001	\$ 213,130.00	\$ 198,261.67	---	\$ 14,868.33
2002	\$ 213,130.00	\$ 287,695.59	---	\$(74,565.59)
2003	\$ 302,583.00	\$ 294,459.06	---	\$ 8,123.94
2004*	\$ 309,087.00	\$ 92,345.63	\$ 30,182.10	\$186,559.27

Fuente: Documentos oficiales del Departamento de Presupuesto. Unidad de Administración y Recursos. Actualizado hasta el 23 de septiembre de 2004.

\* El presupuesto comprometido, se refiere al presupuesto que ya ha sido designado para determinado fin, por ello, aunque siga existiendo en el presupuesto de la CADYR, ya no se puede disponer de él.



Podemos analizar que el año 2001 con respecto al 2002, no sufre ninguna variación, lo cual quiere decir que fue asignada la misma cifra presupuestal en ambos años. Con respecto al año 2003 el aumento con los años anteriores es de \$89,453.00 lo que

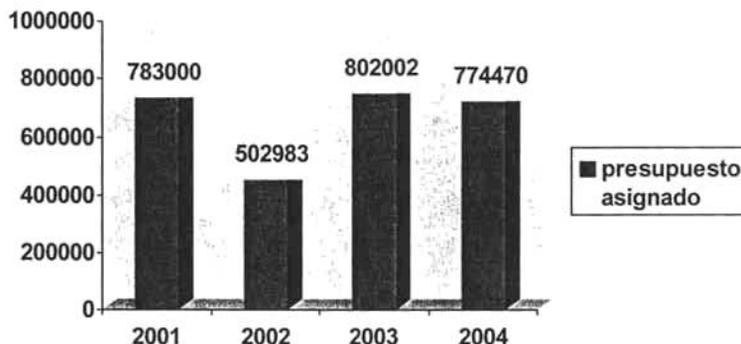
significa que hubo una necesidad mayor de recursos debido al incremento en la demanda de usuarios en las actividades deportivas.

Para nuestro análisis es muy importante resaltar que el Fútbol americano cuenta con un presupuesto propio, el cuál se describe a continuación:

#### Presupuesto anual de Fútbol Americano de la ENEP Acatlán

Año	Asignado	Ejercido	Comprometido	Disponible
2001	\$ 783,000.00	\$ 930,262.15	---	(\$ 147,262.15)
2002	\$ 502,983.00	\$ 787,191.22	---	(\$ 284,208.22)
2003	\$ 802,002.00	\$ 513,150.34	---	\$ 288,851.66
2004	\$ 774,470.00	\$1,003,301.57	\$ 1,233.00	(\$ 230,064.57)

Fuente: Documentos oficiales del Departamento de Presupuesto. Unidad de Administración y Recursos. Actualizado hasta el 23 de septiembre de 2004.

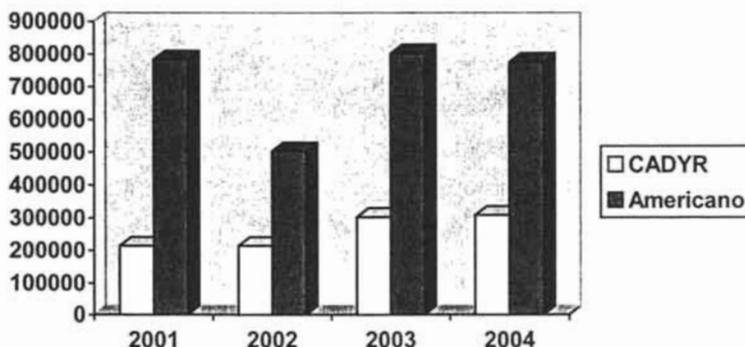


Es importante analizar la diferencia del presupuesto entre el resto de las actividades deportivas y el Fútbol Americano. Encontramos un dato importante, el cuál refleja que hasta el día 23 de septiembre de 2004 el Fútbol Americano había gastado la cantidad de \$1,003,301.57 mientras la Coordinación de Actividades Deportivas en los otros deportes había gastado a la misma fecha la cantidad de \$92,345.63.

**Diferencia presupuestal entre la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas y la organización de Fútbol Americano de la ENEP Acatlán:**

Año	CADYR	Fútbol Americano
2001	\$ 213,130.00	\$ 783,000.00
2002	\$ 213,130.00	\$ 502,983.00
2003	\$ 302,583.00	\$ 802,002.00
2004*	\$ 309,087.00	\$ 774,470.00

En el siguiente gráfico se puede apreciar de mejor forma la diferencia presupuestal:



Si analizamos esta diferencia presupuestal, nos podemos dar cuenta que el resto de las actividades deportivas se encuentran en una situación de desventaja frente al Fútbol Americano, por ello, se debe hacer un análisis acerca del rendimiento deportivo (logros, en conjunto y personales para cada deporte) que ha tenido cada actividad deportiva, para con base en ello, asignar los recursos de una forma más equitativa.

Podemos decir que no ha sido fácil integrar y actualizar los procedimientos que se llevan a cabo actualmente entre la Unidad de Administración y Recursos y la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas con el objetivo de tramitar la obtención de recursos humanos y materiales.

En cada uno de los procedimientos se describió su objetivo, que tipo de recursos se podían obtener a través de ellos y el formato que se debe requisitar para su gestión.

Finalmente, el objetivo de actualizar y analizar los procedimientos fue realizar una propuesta a través de detectar debilidades, sugerir procedimientos complementarios y hacer las modificaciones que consideramos pertinentes para optimizar y agilizar la obtención de los recursos humanos y materiales.

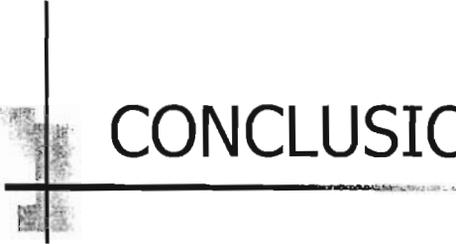
Esta propuesta tiene como misión proporcionar las bases para simplificar los tiempos de gestión.

Así mismo, hemos analizado a través de cuadros comparativos y gráficas, el número de usuarios por actividad deportiva así como la necesidad de recursos humanos en cada una de ellas.

Los cuadros presupuestales nos dieron una visión de la situación en la que se encuentran las actividades deportivas en relación con el fútbol americano.

En resumen podemos decir que la propuesta del modelo administrativo está integrada por:

- a) El análisis de la estructura, los objetivos y funciones de las áreas que poseen un vinculo con la asignación y obtención de recursos.
- b) La integración de los procedimientos a través de detectar debilidades con la finalidad de sugerir procedimientos complementarios.
- c) El diagnóstico de recursos de la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas.



# CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

Son tres las funciones sustantivas que tiene la Universidad: docencia, investigación y extensión de la cultura.

Las dos primeras, pese a las complicaciones que enfrenta la Universidad, se realizan con un alto grado de efectividad, por otro lado la amplia legislación universitaria, se ocupa minuciosa y detalladamente de las tareas de docencia e investigación; pero no así en lo que concierne a la extensión de la cultura.

La extensión de la cultura dice el *Reglamento General de los Centros de Extensión Universitaria*, en su artículo 2, que "serán considerados centros de extensión universitaria: el centro de Didáctica, el centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras, el Centro de Iniciación Musical, el Centro Universitario de Estudios Cinematográficos, más aquellos que establezca la rectoría", de acuerdo con las condiciones fijadas por el mismo reglamento. Sin embargo pensar la extensión Universitaria no se reduce sólo a cuatro centros. En el último párrafo tiene cabida absolutamente todo. Por ello se puede incluir las más diversas actividades culturales, deportivas, de cómputo, educación continua, bolsa de trabajo, servicio social, vinculación, educación para adultos y a distancia, e incluso tareas propiamente docentes, como el Sistema de Universidad Abierta.

Todas estas tareas responden a las demandas de la comunidad universitaria y la sociedad, sin embargo, no alcanzan a cubrir lo que señala el artículo 1° de la *Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México*, donde señala que uno de los tres fines principales de la institución es "extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura".

El ámbito deportivo dentro de la Universidad responde a esta parte de la extensión de la cultura y especialmente el caso de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán la cuál cuenta con un importante espacio donde la comunidad universitaria, acude a desarrollar sus capacidades físicas y mentales como parte de su formación integral. La estructura encargada de coordinar, planear, supervisar y controlar los recursos humanos, materiales y financieros que apoyan las funciones correspondientes a las actividades deportivas y recreativas, a fin de desarrollar los programas del ramo dirigido a la comunidad universitaria, así como con su entorno geográfico es la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas la cuál ofrece 16 actividades deportivas.

Estas actividades deportivas están integradas por 11 deportes a nivel representativo y 5 a nivel recreativo, al analizar esta Coordinación nos encontramos con que cada deporte, sin importar si es a nivel competitivo o solamente recreativo, necesita de una gran cantidad de implementos deportivos para su funcionamiento, es decir de recursos materiales y humanos para su desarrollo.

Dentro de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán, la estructura funcional que se encarga de la recepción, tramitación y asignación de recursos es la Secretaría Administrativa, dentro de la cuál se encuentra la Unidad de Administración y Recursos; pero si partimos de la hipótesis propuesta que nos dice que si esta área que esta encargada de suministrar los recursos humanos y materiales a la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas los asigna de una manera más oportuna y más eficaz, y esta a su vez los gestionará con un procedimiento más eficaz, entonces dará como resultado que la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas pueda cumplir de una manera más eficiente con los objetivos estratégicos que tiene señalados. Sin embargo nuestra hipótesis no se cumple en el sentido, que encontramos que la optimización en la obtención de los recursos humanos y materiales, no depende de la Unidad de Administración y Recursos, ya al finalizar nuestro análisis en la actualización de

los procedimientos, y en la propuesta de nuestro modelo administrativo, nos encontramos con las principales debilidades en los procedimientos en la obtención de recursos materiales:

- El conocimiento de los procedimientos por parte del área solicitante, en este caso la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas, muchas veces retrasa la obtención de los recursos, es decir, se pueden cometer errores, respecto a quién se debe dirigir las solicitudes, o la forma en que deben requisitar los formatos. Por otro lado, el desconocimiento en los tiempos de gestión, hace que los materiales se pidan sin anticipación. Por ello, la capacitación y el conocimiento respecto a los procedimientos, son una herramienta eficaz para disminuir los tiempos de gestión.
- Hemos detectado una falta de planeación, debido a que no se cuenta con una organización formal, en el caso de la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas no tiene dirección, debido a la falta de un mando superior directo (el puesto de Coordinador se encuentra vacante), lo que redundaría en una falta de control al interior de la Coordinación.
- Encontramos que no se tienen programados los eventos deportivos, lo que da como resultado que los recursos no se soliciten con anticipación y con ello no se obtengan en tiempo y forma.
- Se necesita implementar un programa de trabajo general y uno específico por cada actividad deportiva, donde se especifiquen objetivos, metas y logros a corto y medianos plazo, así mismo al inicio de cada ciclo escolar, aún cuando el presupuesto sea de operación anual, especificar detalladamente las necesidades materiales que requiere cada deporte. Dentro de los programas de trabajo, lo más importante es darles un seguimiento riguroso, y un estricto control para obtener los mejores resultados.

En el caso de la obtención de los recursos humanos:

- El proceso en términos generales es muy largo en su conjunto y se necesita capacitar al personal administrativo involucrado en el procedimiento para la contratación del personal de honorarios por servicios profesionales, para así evitar que se omitan pasos del mismo y éste sea devuelto por el Departamento de Personal, lo cuál representa un retraso en el trámite.

Encontramos que Fútbol Americano tiene un presupuesto independiente del resto de las actividades deportivas y con una gran diferencia en cuanto a asignación de recursos, por ello al analizar esta diferencia presupuestal, nos podemos dar cuenta que el resto de las actividades deportivas se encuentra en una situación de desventaja frente al Fútbol Americano, por ello, se debe hacer un análisis acerca del rendimiento deportivo (logros, en conjunto y personales para cada deporte) que ha tenido cada actividad deportiva, para con base en ello, asignar los recursos de una forma más equitativa.



# BIBLIOGRAFÍA

## BIBLIOGRAFÍA

- 📖 Abramovitz, Moses, et al. , *La asignación de recursos económicos*, México, Centro Regional de ayuda técnica, 1964.
- 📖 Arias Galicia, Fernando, *Administración de recursos humanos*, México, Trillas, 1973.
- 📖 Byars, Ph. D., Lloyd L, *Gestión de recursos humanos*, España, Irwin, 1996.
- 📖 Certo, Samuel C, *Administración moderna*, 8ª edic. , Bogotá Colombia, Prentice Hall, 2000.
- 📖 Chiavenato, Idalberto, *Administración de recursos humanos*, México, Mc Graw Hill, 1988.
- 📖 Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, 3ª. edic., México, Mc Graw Hill, 1989.
- 📖 Debbasch, Charles, *Ciencia administrativa*, Madrid, ENAP, 1973.
- 📖 Del Río González, Cristóbal, *El presupuesto*, 2ª. edic., México, Ecasa, 1988.
- 📖 Deutsch, Karl W, *Política y administración pública*, México, INAP, 1988.
- 📖 Duhalt Krauss, Miguel, *Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas*, México, UNAM, 1968.
- 📖 Duhalt Krauss, *Aspectos de la administración pública y el desarrollo en México*, México, INAP, 1970.
- 📖 Etkin, Jorge, *Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones, acuerdos, dualidades y divergencias*, 1ª. edic., Argentina, Prentice Hall, 2000.
- 📖 Fernández Arena, José A. *El proceso administrativo*, 2ª. edic., México, Diana, 1991.
- 📖 Fleitman, Jack, *Evaluación integral*, México, Mc Graw Hill, 1994.
- 📖 Gómez Ceja, Guillermo, *Planeación y organización de empresas*, 6a edic., México, Edicol, 1988.
- 📖 González Páramo, José Manuel, *Gestión Pública, fundamentos, técnicas y casos*, México, Ariel economía, 1988
- 📖 González Pedrero, Omar, *Universidad, política y administración*, México, UNAM, 1970, serie estudios 22.

- 📖 Guerrero, Omar, *La teoría de la administración pública*, México, Harla, 1986, colección textos universitarios en ciencias sociales.
- 📖 Gvishiani, Dzhermen, *Organización y gestión*, México, Cultura popular, 1978.
- 📖 Hood, Christopher C, *Los alcances de la administración pública*, México, Limusa, 1979.
- 📖 Jiménez Castro, Wilburg, *Introducción al estudio de la teoría administrativa*, 4a. edic. , México, Fondo de Cultura Económica, 1974.
- 📖 Kast, Fremont E, et al. , *La administración en las organizaciones*, México, Mc Graw Hill, 1980.
- 📖 Kliksberg, Bernard, *El pensamiento organizativo, de los dogmas a un nuevo paradigma gerencial*, Argentina, Edit. Tesis, 1990.
- 📖 Koontz Harol, et al. , *Administración*, 3a. edic. , México, Mc Graw Hill, 1985.
- 📖 Malfitano Cayuela, Oscar, *Recreando la administración*, Edic. Eudecor, Argentina, 1988.
- 📖 Martínez Silva, Mario (coord.), *Diccionario de Política y Administración Pública*, México, 1ª. Edic.
- 📖 Martner, Gonzalo, *Planificación y presupuesto por programas*, México, Siglo XXI, 1981.
- 📖 Mc Farland, Dalton E., *Administración de personal*, México, Fondo de Cultura Económica, 1989.
- 📖 Mendoza, Javier et al. , (coord.), *La UNAM el debate pendiente*, México, UNAM, Centro de estudios sobre la universidad, Plaza y Valdés editores, 2001, colección educación superior contemporánea.
- 📖 Munich Galindo, et al. , *Fundamentos de administración*, México, Trillas, 1999.
- 📖 Newton, Margulies, et al. , *Desarrollo organizacional*, México, Diana, 1974.
- 📖 Palladino, Enrique, et al. , *Administración organizacional, calidad-capacitación-evaluación*, 1ª. edic. ,Espacio Editorial, Buenos Aires, 1998.

- 📖 Pardo, María del Carmen, *La modernización administrativa en México: propuesta para explicar los cambios en la estructura de la administración pública, 1940-1990*, México, Instituto Nacional de Administración Pública, Colegio de México, Centro de Estudios Internacionales, 1991.
- 📖 Pichardo Pagaza, Ignacio, *Introducción a la administración pública de México*, México, INAP, 1984.
- 📖 Pichardo Pagaza, Ignacio, et al., *Diez años de planificación y administración pública en México*, México, INAP, 1974.
- 📖 Pineda Guadarrama, Juan de Dios, (coord.), *Textos clásicos comentados para un fin de siglo. En materias de filosofía política y administración pública*, México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C. 2002.
- 📖 Pinilla, Antonio, *Principios de las relaciones sociales y administrativas*, España, Editores técnicos asociados, 1972.
- 📖 Quiroga Leos, Gustavo, *Organización y métodos en la administración pública*, México, Trillas, 1994.
- 📖 Reyes Ponce, Agustín, *Administración de empresas (2ª. Parte)*, México, Limusa Wiley, 1973.
- 📖 Rivas Tovar, Luis Arturo, *Gestión integral de recursos humanos*, 2ª. edic., México, Instituto Politécnico Nacional, 2002.
- 📖 Secretaría de Programación y Presupuesto, *Antología de la Planeación en México, Documentos normativos y metodológicos (1982-1985)*, México, Fondo de Cultura Económica, 1985.
- 📖 Universidad Nacional Autónoma de México, Secretaría Administrativa, Dirección General de Programación y Presupuestación, *El presupuesto por programas en la UNAM*, México, UNAM, 1992.
- 📖 Witker, V. Jorge, *Derecho económico*, México, Harla, 1995.

## **NORMATIVIDAD**

- 📖 Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos.
- 📖 Ley orgánica de la Administración Pública Federal.
- 📖 Ley de Planeación.
- 📖 Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- 📖 Estatuto general de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- 📖 Plan de Desarrollo 2001-2005 de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán.
- 📖 Manual de Organización de la ENEP Acatlán 1995.
- 📖 Catálogo e instructivo de ejercicio presupuestal 2002.



ANEXO



# ACCIONES Y RECURSOS POR CADA UNA DE LAS ACT. DEP.

## AEROBICS

### ACCIONES

1. Promoción y difusión de la actividad deportiva de **AEROBICS**
2. "Super clase de la Amistad" Febrero
3. Mamí Pumitas (clase permanente)
4. Office Class clase nocturna para secretarias. (permanente)
5. 2da. Caminata de primavera Acatlán 2004. Marzo
6. Evento para integrar el selectivo de aerobics a partir del mes de Marzo
7. Super clase "Sport Love & Friendship", una clase por semana, los martes
8. 2do. Maratón Deportivo Infantil "Día del Niño"
9. Programa de bienvenida a los alumnos de nuevo ingreso (etapa de preparación)
10. Evaluación aeróbica "Festival Deportivo en Acatlán" dirigido a los alumnos de nuevo ingreso. Agosto
11. Participación de nuestro equipo representativo de Aerobics en Juegos Puma 2004. Octubre
12. "Super clase Aeropatriota Mexicana" con motivo de las fiestas patrias. Septiembre
13. Super clase "Aeroespeluznante" (Día de Muertos) . Noviembre
14. Super clase "Próspero y Aerofeliz Año" . Diciembre
15. "Superclase" Sport Love 2005. Febrero 2005
16. Participación de nuestro equipo representativo de Aerobics en Juegos Puma 2004. Octubre
17. "Super clase Aeropatriota Mexicana" con motivo de las fiestas patrias. Septiembre
18. Super clase "Aeroespeluznante" (Día de Muertos). Noviembre
19. Super clase "Próspero y Aerofeliz Año" .Diciembre
20. "Superclase" Sport Love 2005. Febrero 2005

### RECURSOS

#### Materiales:

- Volantes, dípticos, trípticos, posters, carteles, mantas, equipo de sonido SONY, reparación de la duela de la sala de Aeróbics, pelotas de gel, uniformes para exhibiciones y equipo representativo.

## ATLETISMO

### ACCIONES

1. Promoción y difusión de la práctica deportiva de **ATLETISMO** a través de la organización de diversos eventos
2. Preparación general de Marzo a Abril
3. Preparación especial de Mayo a Junio
4. Sesión de videos "Atletismo de Velocidad" Marzo
5. 2da Caminata de Primavera Acatlán . Marzo
6. Regional CONADE. Marzo (actividad externa)
7. Relevé E.S.E.F. Marzo (actividad externa)
8. Encuentro de Primavera I.D.D.F. Abril (actividad externa)
9. Programa entrenamiento de altura. Abril
10. 2do. Maratón Deportivo Infantil "Día del Niño" Abril
11. Evaluación de velocidad. Mayo
12. Evaluación técnica. Mayo
13. Evaluación Morfofuncional. Mayo
14. Relevés La Marina (actividad externa)
15. Universiada. Mayo (actividad externa)
16. Juegos Inter ENEP-FES Junio
17. Evaluación inicial para alumnos de nuevo ingreso. Agosto
18. Sesión de videos "Introducción al Atletismo". Agosto
19. "Festival Deportivo en Acatlán" 2004. Dirigido a los alumnos de nuevo ingreso. Agosto
20. Programa Bienvenida a los alumnos de nuevo ingreso. Agosto
21. Sesión de video "Biomecánica del Atletismo" Septiembre
22. Juegos Puma 2004 Octubre
23. Maratón Nocturno de Atletismo. Octubre
24. Preparación general. Enero-Febrero 2005
25. Juegos Puma 2004. Octubre
26. Maratón Nocturno de Atletismo. Octubre
27. Preparación general. Enero-Febrero 2005

### RECURSOS

## AJEDREZ

### ACCIONES

1. Promover y difundir el Taller de **AJEDREZ**
2. 2da. Caminata de Primavera Acatlán. Marzo
3. Olimpiada nacional participación en el regional. Marzo
4. Taller de ajedrez para principiantes, 4 en cada grupo. Duración 3 meses: Marzo, Abril y Mayo
5. Taller para intermedios. 2 días a la semana
6. Taller para avanzados
7. Exhibición de ajedrez. Simultaneas. Abril 3 días
8. Torneo de ajedrez activo, en las diferentes ENEPS. Abril
9. 2do. Maratón deportivo Infantil. Abril
10. Juegos Inter ENEP-FES a partir del mes de abril
11. Exhibición de Josafat Morales(categoría menores) en la explanada del asta bandera
12. Universiada 2004. Mayo
13. Programa de Bienvenida. Agosto
14. Festival Deportivo en Acatlán. Agosto
15. Juegos Puma 2004. Octubre
16. Torneo de ajedrez activo C.U. Octubre
17. Participación en el encuentro Regional Eliminatorio la Olimpiada Nacional Regional. Noviembre
18. Exhibición por inicio de semestre. Febrero 2005

### RECURSOS

#### Materiales:

- 1 tablero tipo mural con su respectivo juego de piezas, un tripié o trípode adecuado para sostén del tablero, 5 relojes de ajedrez

**Para Publicidad:** 3 mantas de 3 X 1. 5 mts. Aprox., carteles o posters, volantes o trípticos, reconocimientos o constancia de participación, libros especializados (2 ejemplares para cada torneo que se realice), papeleta para el registro de los partidos de ajedrez durante cada evento, 10 mesas y 20 sillas por cada exhibición, transporte, 10 pants para el equipo representativo, cuotas e inscripciones.

# BÁSQUETBOL

## ACCIONES

1. Promoción y difusión del **BÁSQUETBOL** entre la comunidad universitaria en general
2. Caminata de primavera Acatlán 2004. Marzo
3. Participación en juegos amistosos contra equipos E.S.E.F. y U.V.M. en ambas ramas. Estado de México, U.A.M. Azcapotzalco, U.A.M. Xochimilco, Cristóbal Colón en femenino, Futurama U.N.I.T.E.C, Anahuac, CONADE y San Andrés varonil
4. Etapa estatal Conde. Marzo
5. Torneo interno para alumnos de diferentes carreras. Marzo y septiembre
6. Juegos Inter. ENEP – FES. Abril.
7. 2do. Maratón Deportivo Infantil. Abril
8. Etapa regional el Conde. Abril
9. Etapa de preparación general varonil y femenino. Marzo y abril
10. Torneo de Liga Mayor estudiantil 2004. Mayo
11. Torneo interno para personal sindicalizado. Mayo
12. Etapa de preparación especial. Varonil y femenino, Mayo – junio
13. Torneo interno para personal académico. Junio
14. Universiada Nacional, Junio
15. Programa de Bienvenida a los alumnos de nuevo ingreso. Agosto
16. Festival Deportivo en Acatlán. Agosto
17. Juegos Puma 2004. Octubre
18. Torneo de Exhibición por inicio de semestre. Febrero 2005

## RECURSOS

### Materiales:

- Uniformes para equipos varonil y femenino, transporte para las diferentes competencias, 10 balones Nike piel varonil y 10 femenino, 5 balones Nike 2000 para entrenamiento, 10 cajas de tela adhesiva, 5 cajas de UNDER, un tarro de KRAMER, pagos de inscripciones y arbitrajes, 10 juegos de redes para aros, pintura especial para la cancha.

# BÉISBOL Y SOFTBOL

## ACCIONES

1. Promoción y difusión de **BÉISBOL Y SOFTBOL** entre la comunidad universitaria
2. Torneo de bienvenida béisbol para universitarios. Marzo-Septiembre
3. Torneo de bienvenida softbol para universitarios. Marzo-Septiembre
4. Torneo Universitario Etapa Estatal. Marzo
5. Caminata de Primavera Acatlán 2004. Marzo
6. Juegos Inter ENEP-FES. Abril
7. 2do. Maratón Deportivo Infantil "Día del Niño" Abril
8. Juego amistoso de softbol femenino Acatlán VS U.V.M. Mayo
9. Juego amistoso de softbol femenino Acatlán VS Zaragoza. Mayo
10. 2 juegos amistosos de softbol: Selección Acatlán VS Equipos invitados. Mayo
11. Universiada Nacional 2004. Junio
12. Juegos amistosos de béisbol. Selección Acatlán VS Equipo invitado 1ª. Sem. Junio
13. Juego amistoso béisbol varonil. Acatlán VS Tec-Tlalnepantla. Junio
14. Organización de juegos amistosos entre equipos conformados por trabajadores, profesores y alumnos seleccionados. Durante todo el año
15. Programa de Bienvenida a los alumnos de nuevo ingreso. Agosto
16. Festival Deportivo en Acatlán 2004. Dirigido a los alumnos de nuevo ingreso. Agosto
17. Juegos Puma 2004. Octubre
18. Juegos de práctica béisbol. Durante todo el año
19. Juegos de práctica de softbol. Durante todo el año
20. Torneos de Bienvenida béisbol. Febrero 2005
21. Torneos de Bienvenida softbol. Febrero 2005

## RECURSOS

### Materiales:

-Volantes, dípticos, trípticos, posters, carteles, mantas, última Hora, gaceta Acatlán, gaceta UNAM, página Web y exteriores, 9 guantes de softbol, 130 pelotas de béisbol, 50 pelotas de softbol, 20 pelotas para el lanza bolas, 4 bates del no. 3, 4 bates del no. 4 y 2 del no. 5, 1 juego de arreo para catcher para béisbol, 1 juego de arreo para softbol, 4 cascos para bateador, Uniformes interior y exterior, 20 de béisbol y 20 de softbol, transporte a los eventos en que participa el béisbol, arbitrajes, cuotas e inscripciones.

## GIMNASIO DE PESAS/ FÍSICOCONSTRUCTIVISMO

### ACCIONES

1. Promoción y difusión del **GIMNASIO DE PESAS** del campus universitario Acatlán. (físico- constructivismo y fitness)
2. 2da. Caminata de Primavera Acatlán 2004. Marzo
3. Evento Fitness: Campeonato Femenil "Srita. Minifalda" . Marzo
4. 1er. Campeonato de Levantamiento de Poder. Marzo
5. Exhibición de físico-constructivismo en diferentes ENEPS y FES. Marzo
6. Competencia de físico-constructivismo Inter ENEP-FES. Abril 2004
7. Campeón de Campeones UNAM, se realiza en C.U. Mayo
8. Campeonato Nacional de Físico-constructivismo. Puebla, Pue. Junio
9. Programa de Bienvenida a los alumnos de nuevo ingreso. Agosto
10. Festival Deportivo en Acatlán 2004. Dirigido a los alumnos de nuevo ingreso. Agosto
11. Campeonato de físico-constructivismo Clásico Mr. Puma. Agosto 2004
12. Selectivo de Físico-constructivismo y Fitness Varonil y Femenil. Preparación continua durante el año
13. Preparación de Selectivo para Potencia Varonil y Femenil. Preparación continua durante el año
14. Promoción y difusión del gimnasio de pesas por inicio de semestre. Febrero 2005

### RECURSOS

Materiales:

-Volantes, dípticos, trípticos, posters, carteles, mantas, última Hora, gaceta Acatlán, gaceta UNAM, página Web, uniformes exteriores (pants), cuotas e inscripciones, transporte, uniformes para exhibiciones.

## FÚTBOL AMERICANO INFANTIL

### ACCIONES

1. Promoción y difusión del **FÚTBOL AMERICANO** infantil en el campus Acatlán
2. Creación de la categoría infantil Jr. Bantam ( 12 y 13 años)
3. Creación de la categoría infantil Bantam (13, 14 y 15 años)
4. Elaboración del reglamento deportivo y administrativo
5. Estudio de mercado
6. Técnica para el programa infantil

## FÚTBOL AMERICANO INFANTIL

### RECURSOS

#### Materiales:

-Volantes, dípticos, trípticos, posters, carteles, mantas, última Hora, gaceta Acallán, gaceta UNAM, página web y exteriores, 100 hombreras, 100 cascos, 100 barras, 100 paquetes de integraciones (protecciones para pierna y riñón), 100 uniformes: cortos, jersey y fundas.

#### Humanos:

- Director técnico de las fuerzas infantiles, director administrativo para la Organización de fútbol americano, asistencia médica.

## FÚTBOL AMERICANO CATEGORÍA LIGA MAYOR

### ACCIONES

1. Promoción y difusión del **FÚTBOL AMERICANO** en la ENEP Acallán en todas sus categorías.
2. 1ª. Etapa de preparación (acondicionamiento físico en el gimnasio) y reclutamiento de aspirantes a conformar el equipo. Enero-Marzo
3. La 1ª. toma de esfuerzo máximo en fuerza. 2ª. Sem. Enero
4. Primeras pruebas morfofuncionales laboratorio de medicina del deporte UNAM. 4ª. Sem. Enero-1ª. Sem. Febrero
5. 2º. Monitoreo de esfuerzos máximos. 1ª. Sem. Febrero
6. 3er. Monitoreo de esfuerzos máximos. 3ª. Sem. Febrero
7. 4º. Monitoreo de esfuerzos máximos. 1ª. Sem. Marzo
8. 5º. Monitoreo de esfuerzos máximos. 3ª. Sem. Marzo
9. Primeras pruebas morfofuncionales laboratorio de medicina del deporte UNAM. 4ª. Sem. Enero-1ª. Sem. Febrero
10. 2º. Monitoreo de esfuerzos máximos. 1ª. Sem. Febrero
11. 3er. Monitoreo de esfuerzos máximos. 3ª. Sem. Febrero
12. 4º. Monitoreo de esfuerzos máximos. 1ª. Sem. Marzo
13. 5º. Monitoreo de esfuerzos máximos. 3ª. Sem. Marzo
14. 2ª. Etapa preparación (acondicionamiento físico especializado + inicio en prácticas en fútbol: "Prácticas de Primavera". Abril-Junio
15. 6º. Monitoreo de esfuerzos máximos. 1ª. Sem. Abril
16. 7º. Monitoreo de esfuerzos máximos. 3ª. Sem. Abril
17. 2das. Pruebas morfofuncionales laboratorio de medicina del deporte UNAM. 4ª sem. Abril-1ª sem. Mayo
18. Monitoreo de esfuerzos máximos. 1ª. Sem. Mayo

## ACCIONES

19. 8º. Monitoreo de esfuerzos máximos. 3ª. Sem. Mayo
20. 3ª. Etapa de preparación competencia (selección de jugadores + acondicionamiento físico de mantenimiento) Julio-Agosto
21. 2 Clínicas de capacitación para entrenadores E.U.A. Julio-Agosto
22. Scrimmage de calificación para selección de jugadores VS x-jugadores "Partido Veteranos-Novatos" 1ª. Sem. Julio
23. Inicio de prácticas formales. 3a. Sem. Julio
24. 3ras. Pruebas morfo-funcionales laboratorio de medicina del deporte UNAM. 4ª. Sem. Julio-1ª sem. Agosto
25. 1er. Partido de preparación (SCRIMMAGE). 1ª. Sem. Agosto
26. 2º. Partido de preparación (SCRIMMAGE). 2ª. Sem. Agosto
27. 3er. Partido de preparación (SCRIMMAGE). 3ª. Sem. Agosto
28. Día de presentación a los medios de difusión. Agosto
29. 1er. Partido de temporada oficial. 1ª. Sem. Septiembre
30. 2º. Partido de temporada oficial. 2ª. Sem. Septiembre
31. 3er. Partido de temporada oficial. 3ª. Sem. Septiembre
32. 4º. Partido de temporada oficial. 4ª. Sem. Septiembre
33. 5º. Partido de temporada oficial. 1ª. Sem. Octubre
34. 6o. Partido de temporada oficial. 2ª. Sem. Octubre
35. 7o. Partido de temporada oficial. 3ª. Sem. Octubre
36. 8o. Partido de temporada oficial. 4ª. Sem. Octubre
37. 9o. Partido de temporada oficial. 5ª. Sem. Octubre
38. Semifinal. 1ª. Sem. Noviembre
39. Final. 2ª. Sem. Noviembre
40. Clásico Politécnico-Universidad. 4ª. Sem. Nov.-1ª. Sem. Diciembre
41. Tazón Azteca 2ª-3ª Sem. Diciembre

## RECURSOS

### Materiales:

#### - Pago de cuotas e inscripciones de equipos representativos :

- ③ Inscripción categoría mayor (O.N.E.F.A)
- ③ Inscripción 3 equipos categorías femeniles (AJFAC)
- ③ Inscripción categoría intermedia (O.N.E.F.A)
- ③ Congreso ONEFA Junio 2004 y Enero 2005 para 2 personas mínimo
- ③ Congreso intermedia noviembre p/2 personas mínimo

## RECURSOS

### - Gastos de Preparación de Temporada

- ③ Comidas diarias de julio a octubre etapa de competencia (85 días)
- ③ Visita a la Cd. de Toluca para el 1er. Juego de Temporada
- ③ Visita a la Cd. de Puebla para el 2º. Juego de temporada
- ③ Visita a la Cd. de Torreón para 4º. Juego de Temporada
- ③ Visita a la Cd. de Monterrey para 7º. Juego de Temporada
- ③ Transporte en el área metropolitana para scrimmages y juegos de categoría mayor (mínimo 2 camiones X viaje)
- ③ Transporte en el área metropolitana para scrimmages y juegos de categoría intermedia (mínimo 2 camiones X viaje)
- ③ Pintura blanca para campo de juego
- ③ Pintura de campo de juego
- ③ Arbitrajes en juego de pretemporada (scrimmages) categorías Mayor e Intermedia
- ③ Películas scout de equipos contrarios
- ③ Viáticos para filmación de equipos contrarios
- ③ Boletos para juegos en casa cat. Mayor (4 juegos)
- ③ Boletos para juegos en casa cat. Intermedia (4 juegos)
- ③ Boletos para juegos en casa cat. Juveniles "A" y "AA"
- ③ Boletos para juegos en casa cat. Interfacultades

### - Utilería:

- ③ Cascos suspensión de aire marca ridell mod. VSR-4 color oro viejo
- ③ Hombreras marca ridell mod. AIR-PACK diferentes medidas
- ③ Nitros marca ridell mod. 4821 o bokel pl 50
- ③ Tablas marca ridell mod. 48119
- ③ Riñoneras marca ridell mod. PI 50
- ③ Barbiquejos marca ridell 4 puntos
- ③ Hebillas para barbiquejo
- ③ Broches para casco (macho y hembra)
- ③ Herraje para barras
- ③ Protección de oreja casco
- ③ Para casco diferentes modelos
- ③ "T" para hombreras
- ③ Repuesto "Neck" para casco mod. VSR-4
- ③ Repuesto "Superior" para casco mod. VSR-4

### - Material Técnico:

- ③ Balones de piel para juego y entrenamientos}
- ③ Plataformas (TEE) de kick off
- ③ Plataformas (TEE) de punto extra
- ③ Trineos individuales para defensivo
- ③ Aparatos de cuerdas para agilidad
- ③ Aparatos de vinil de marcas (viboras)
- ③ Balones medicinales de 5Kg.
- ③ Lona con marcas para quarterbacks
- ③ Arrancaderos tubulares individuales
- ③ Arrancadero para línea ofensiva y defensiva (camastro)
- ③ Equipo de intercomunicación de 8 receptores
- ③ Conos de 22 cm.
- ③ Marcas (platos)
- ③ Dummies (punching bag)
- ③ Dummies para agilidad (agile 2)
- ③ Juegos de bancos pliométricos (distintas alturas)

## RECURSOS

**Uniformes:** (los uniformes generalmente son proporcionados por los patrocinadores):

- ③ Fundas para juego de nylon-likra color oro viejo
- ③ Fundas para juego de nylon-likra color azul marino o blanco
- ③ Jerseys de juego estampados color oro viejo c/refuerzo spandex
- ③ Jerseys de juego estampados color azul marino c/refuerzo spandex
- ③ Jerseys de juego estampados color blanco c/refuerzo spandex
- ③ Fundas para entrenamiento de nylon-likra color azul marino
- ③ Jerseys de entrenamiento azul marino
- ③ Jerseys de entrenamiento color oro
- ③ Short y playera estampados color gris perla
- ③ Calcetas para juego
- ③ Pants y sudaderas bordados color gris perla
- ③ Zapatos para juego color negro marca ridell.
- ③ Capas para lluvia

**Staff:** (los uniformes para el staff , generalmente son proporcionados por los patrocinadores)

- ③ Playeras tipo polo bordadas color oro viejo
- ③ Playeras tipo polo bordadas color azul marino
- ③ Playeras para entrenamiento estampadas color gris perla

## FÚTBOL AMERICANO CATEGORÍA INTERMEDIA

### ACCIONES

1. 1er. Partido de temporada oficial. 4ª. Sem. Febrero
2. 2o. Partido de temporada
3. 1er. Partido de temporada oficial. 2a. Sem. Marzo.
4. 4o. Partido de temporada oficial. 3a. Sem. Marzo
5. 5o. Partido de temporada oficial. 4a. Sem. Marzo
6. 6o. Partido de temporada oficial. 1ª. Sem. Abril
7. Semifinal 2ª. Sem. Abril
8. Final 3ª. Sem. Abril
9. Descanso para jugadores que suben a categoría mayor. 4ª. Sem. Abril-1ª Sem. Mayo
10. Cita para jugadores que suben a categoría mayor. 2ª. Sem. Mayo
11. 1ª. Etapa de preparación (acondicionamiento físico en gimnasio + reclutamiento de aspirantes a conformar el equipo p / temporada 2005. Julio-Septiembre
12. 1ª. Toma de esfuerzo máximo en fuerza. 1ª. Sem. Julio

## ACCIONES

1. 2º. Monitoreo de esfuerzos máximos. 3ª. Sem. Julio
2. 2º. Partido de preparación (SCRIMMAGE) 1ª. Sem. Agosto
3. 3er. Monitoreo de esfuerzos máximos. 3ª. Sem. Agosto
4. 4º. Monitoreo de esfuerzos máximos. 1ª. Sem. Septiembre
5. 5º. Monitoreo de esfuerzos máximos. 2ª. Sem. Septiembre
6. 6º. Monitoreo de esfuerzos máximos. 3ª. Sem. Septiembre
7. 2ª. Etapa preparación (acondicionamiento físico especializado + inicio en prácticas en fútbol: "Prácticas de Primavera". Octubre-Diciembre
8. 7º. Monitoreo de esfuerzos máximos. 1ª. Sem. Octubre
9. 8º. Monitoreo de esfuerzos máximos. 3ª. Sem. Octubre
10. 9º. Monitoreo de esfuerzos máximos 1ª. Sem. Noviembre
11. Descanso vacacional fin de año. 2ª/3ª sem. Diciembre
12. 3ª. Etapa de preparación competencia (selección de jugadores + acondicionamiento físico de mantenimiento) Enero-febrero 2005
13. 1er. Partido de preparación (SCRIMMAGE) 1ª. Sem. Febrero 2005
14. 2º. Partido de preparación (SCRIMMAGE) 1ª. Sem. Febrero 2005
15. 3er. Partido de preparación (SCRIMMAGE) 2ª. Sem. Febrero 2005

## RECURSOS

### Materiales:

- ③ Playeras para entrenamiento estampadas color blanco
- ③ Shorts para entrenamiento color gris perla
- ③ Shorts para entrenamiento color azul marino
- ③ Gorras bordadas color azul marino
- ③ Chamarras de nylon para lluvia
- ③ Capas para lluvia
- ③ Pantalones color caqui para juegos
- ③ Pantalones color azul marino para juego
- ③ Zapatos de football negros para entrenamiento
- ③ Zapatos tenis negros para juego
- ③ Silbatos
- ③ Cronómetros

## RECURSOS

### Servicio médico:

- ③ Tinas de hidroterapia para rehabilitación
- ③ Lámparas de rayos infrarrojos
- ③ Focos infrarrojos
- ③ Camilla de primeros auxilios
- ③ Máquina de hielo
- ③ Compresas para aparato de hidroterapia
- ③ Equipo de hidroterapia
- ③ Aparato de electroestimulación (tenis)
- ③ Estuches de disección
- ③ Rodilleras mecánicas con varilla
- ③ Estabilizadores para rodilla
- ③ Férulas para tobillo izquierdo
- ③ Férulas para tobillo derecho
- ③ Férulas neumáticas para pierna
- ③ Vendas elásticas de 5cm
- ③ Vendas elásticas de 7.5cm
- ③ Vendas elásticas de 10cm
- ③ Vendas elásticas de 15cm
- ③ Jeringas de 3ml.
- ③ Jeringas de 5ml
- ③ Jeringas de 10ml.
- ③ Vendas de yeso de 5cm
- ③ Vendas de yeso de 10cm
- ③ Algodón en bolitas
- ③ Tela adhesiva deportiva 1 ½ pulgadas
- ③ Frascos de tuff skin (spray)
- ③ Frascos de cloruro de etilo
- ③ Gasa para curación de 10 X 10 (100 piezas)
- ③ Cramergesic (pomada) de 1lb
- ③ Industrial de agua
- ③ Póliza de seguro de gastos médicos mayores de pago directo p/ Cat. Mayor de Junio a Noviembre
- ③ Póliza de seguro de gastos médicos mayores de pago directo p/ Cat. Intermedia de Enero a Abril.

### Capacitación:

- ③ Clínicas de capacitación para entrenadores en universidades de E.U.A
- ③ Lote de videos para capacitación de entrenadores (distintas posiciones)

### Campos de entrenamiento y juego:

- ③ Tierra para mantenimiento de campos
- ③ Lote de gradas para 4,000.00 lugares para categoria Mayor de Agosto a Octubre

## RECURSOS

- ③ Lote 1,000 gradas para categoría Intermedia, Interfacultades u Juvenil "A" de Febrero a Abril
- ③ Marcador electrónico para campo de juego
- ③ Juego de cadenas y dado
- ③ Garrafrones de agua para juegos de equipos representativos.
- ③ Bolsas de hielo para juegos (20 X juego)
- ③ Dummis de protección para poste
- ③ Pilonos para marcar zona final de campo de juego

Scout, Video-Edición:

- ③ Protector SONY portátil
- ③ Pantalla desplegable portátil
- ③ Videocassetteras VHS c/funciones de edición marca SONY

## FÚTBOL AMERICANO CATEGORÍA JUVENIL "A"

### ACCIONES

1. 4o. Partido de preparación (SCRIMMAGE) Equipo II. 1ª. Sem. Marzo
2. 3er. Partido de preparación (SCRIMMAGE) Equipo II. 1ª. Sem. Marzo
3. Torneo de Liga Intercolegial de Futbol Americano Marzo-Mayo
4. 1er. Partido de Temporada Oficial Equipo I y II. 2ª. Sem. Marzo
5. 2º. Partido de Temporada Oficial Equipo I y II.
6. 3ª. Sem. Marzo
7. 3er. Partido de Temporada Oficial Equipo I y II. 4ª. Sem. Marzo
8. 4o. Partido de Temporada Oficial Equipo I y II. 1ª. Sem. Abril
9. 5to. Partido de Temporada Oficial Equipo I y II. 4ª. Sem. Abril
10. 6o. Partido de Temporada Oficial Equipo I. 1ª.Sem. Mayo
11. Semifinales. 2ª. Sem. Mayo
12. Final. 3ª. Sem. Mayo
13. Juego de Selección. 4ta. Sem. Mayo
14. 1ª. Etapa preparación (acondicionamiento físico en gimnasio) + reclutamiento de aspirantes a conformar el equipo. Septiembre-Octubre
15. 2a. Etapa de preparación (acondicionamiento físico especializado + inicio de prácticas de football)
16. Noviembre-Diciembre
17. 3ª. Etapa de preparación competencia (selección de jugadores + acondicionamiento físico de mantenimiento) Enero-Febrero 2005

## ACCIONES

18. 1er. Partido de preparación (SCRIMMAGE) Equipo 1. 2ª. Sem. Febrero. 2005
19. 1er. Partido de preparación (SCRIMMAGE) Equipo II 2ª. Sem. Febrero.2005
20. 2do. Partido de preparación (SCRIMMAGE) Equipo I. 2ª. Sem. Febrero. 2005
21. 3er. Partido de preparación (SCRIMMAGE) Equipo I. 3ª. Sem. Febrero 2005
22. 2do. Partido de preparación (SCRIMMAGE) Equipo II. 3ª. Sem. Febrero 2005

## RECURSOS

- ③ Cámara SONY 8MM con lente de 520X
  - ③ Cassettes 8MM Sony
  - ③ Videocassettes VHS
  - ③ Pilas para cámara de 8MM
  - ③ Televisión SONY de 34 pulgadas
  - ③ Laptop Dell Pentium c/funciones de video
  - ③ Software para playbook chalk talk
  - ③ Software para scout
  - ③ Impresora laser HP 6L
- Equipo de operatividad administrativa:
- ③ Computadoras
  - ③ Impresoras
  - ③ Fax
  - ③ Línea telefónica
  - ③ Conexión a Internet
  - ③ Máquina copiadora

## FÚTBOL RÁPIDO Y FÚTBOL SOCCER

### ACCIONES

1. Promoción y difusión del **FÚTBOL SOCCER Y RÁPIDO** entre la comunidad universitaria
2. Caminata de Primavera Acatlán 2004. (Participan soccer y rápido) Marzo
3. Juegos de preparación 1ª y 4ª semana de marzo. Soccer y rápido  
Pruebas de selección para integrar el equipo representativo de soccer y rápido. Marzo
1. Juegos Inter ENEP-FES participan soccer y rápido. Abril
2. 2do. Maratón Deportivo Infantil "Día del Niño" participan soccer y rápido. Abril
3. Juegos amistosos docentes VS alumnos de diferentes carreras con motivo del Día del Maestro.  
Participan soccer y rápido. Mayo
4. Torneo interno para la semana de Economía. Fútbol rápido. Mayo

## ACCIONES

5. Programa de bienvenida a los alumnos de nuevo ingreso. (participan soccer y rápido) Agosto
6. Festival Deportivo en Acatlán . Dirigido a los alumnos de nuevo ingreso. (participan soccer y rápido) Agosto
7. Juego preselectivo soccer. Septiembre
8. Torneo interno fútbol rápido para la semana de M.A.C. Septiembre.
9. Torneo interno fútbol rápido para la semana de Comunicación. Septiembre
10. Torneo interno fútbol rápido para la semana de Ingeniería. Septiembre
11. Torneo interno fútbol rápido. Diferentes carreras de distintos semestres. Septiembre
12. 5 juegos amistosos de fútbol rápido durante el 2° semestre del año:
  - 3ª sem. Septiembre
  - 4ª sem. Octubre
  - 1ª sem. Noviembre
  - 2ª sem. Noviembre
  - 1ª sem. Diciembre
13. Aplicación del test para medir desarrollo de las capacidades físicas: (fuerza, resistencia, velocidad y flexibilidad) Sep-Dic Incluye la evaluación final. Fútbol soccer y rápido
14. Juegos Puma 2004. (participan soccer y rápido) Octubre
15. Torneo Triangular Soccer. Octubre
16. Inter facultades C.U. Octubre (soccer)
17. Organización de juegos amistosos entre equipos conformados por alumnos, profesores, trabajadores y seleccionados de diferentes deportes. Actividad permanente durante todo el año.
18. Promoción para renovación del equipo de fútbol soccer y rápido. Enero 2005

## RECURSOS

### Materiales:

150 balones del no. 4 para fútbol rápido, 150 balones del no. 5 para soccer, 100 Conos de 25cm y 50 de 50cm y 12 banderines con poste, 4 juegos de redes, 2 silbatos marca acme, 1 cronómetro marca Casio, 15 cubetas de 19 lts. pintura blanca vinilica, 100 bultos de yeso de 25 Kg., 10 colchonetas 10cm alto X 2m largo, casacas de entrenamiento 50 amarillas y 50 azules, pago de cuotas para inscripciones, 2 resortes 5-10 cm. de ancho, 2 conos 5 y 6 Kg., 300 vendas 8 y 10cms., 50 carretes de cinta adhesiva, 10 Tarros de Kramer, 10 Cajas de desinflamatorios, -50 bastones para entrenamiento, transporte para juegos inter ENEP-FES y Juegos Puma, Juegos Estatales, Regional, Universiada y juegos de práctica.  
-Uniformes exteriores e interiores: 15 varoniles y 15 femeniles fútbol rápido, uniformes exteriores e interiores 15 varoniles, jabón neutro

## TAE KWON DO

## ACCIONES

1. Promoción y difusión del **TAE KWON DO** entre la comunidad universitaria
2. 2da. Caminata de Primavera Acatlán 2004. Marzo
3. Torneo Puma 2004 Clasificatorio para el Torneo de Federación. 1ª. Sem. Marzo
4. Torneo estatal Tae Kwon Do Marzo
5. Selectivo de Federación 1er. Semestre del año. (si se califica en el torneo puma) Marzo