

**SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
ACADEMIA DE ADMINISTRACION EDUCATIVA**



**ANALISIS DEL PROGRAMA PRESUPUESTO COMO ESTRATEGIA DE
PLANEACION: EN LA UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
(1989-1992)**

**TESIS
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACION EDUCATIVA PRESENTA**

ELVIRA SOTO BELLO

NOVIEMBRE DE 1994

DEDICADO A:

MIS PADRES:

CLEOTILDE BELLO DE SOTO Y MOISES SOTO ARRIAGA

**POR BRINDARME SU AMOR Y APOYO NECESARIO PARA CONCLUIR UNA
ETAPA MAS DE MI VIDA, Y A MIS**

HERMANOS:

DANIEL, EDUARDO Y MARCO ANTONIO

POR SU CARIÑO Y COMPRESION

"---EVITA QUE TE DESPRECIEN POR SER JOVEN; MAS BIEN DEBES SER UN EJEMPLO PARA LOS CREYENTES EN TU MODO DE HABLAR Y DE PORTARTE, Y EN AMOR, FE Y PUREZA DE LA VIDA---NO DESCUIDES LOS DONES QUE DIOS TE CONCEDIO CUANDO POR INSPIRACION SUYA, LOS ANCIANOS DE LA IGLESIA TE IMPUSIERON SUS MANOS-

PON TODA TU ATENCION EN ESTAS COSAS, PARA QUE TODOS PUEDAN VER COMO ADELANTAS- TEN CUIDADO DE TI MISMO Y DE LO QUE ENSEÑAS A OTROS, Y SIGUE FIRME EN TODO- SI LO HACES ASI, TE SALVARAS A TI MISMO Y SALVARAS TAMBIEN A LOS QUE TE ESCUCHAN".

TIMOTEO 1.4-12

AGRADECIMIENTOS A:

DIOS POR ILIMINAR MI CAMINO.

LA ACADEMIA DE ADMINISTRACION EDUCATIVA:

**POR EL APOYO BRINDADO AL PRESENTE TRABAJO Y
EN ESPECIAL A LOS PROFESORES:**

*MA. ELENA BECERRIL PALMA
PATRICIA LEDEZMA VASQUEZ
YOLANDA XELHUANTZI LOPEZ
ENRIQUE VARAS GOMEZ
ROBERTO MORENO ESPINOZA
ALBERTO AYALA SILVA
JOEL PEREZ BARBOSA*

**MIS AMIGOS, COMPAÑEROS Y A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE DE ALGUNA
MANERA CONTRIBUYERON EN EL PROCESO DE ESTE TRABAJO, EN ESPECIAL A MIS
COMPAÑEROS DE LA DIRECCION DE PLANEACION DE LA UNIVERSIDAD PEDAGOGICA
NACIONAL, POR EL APOYO INCONDICIONAL**

MIS AMIGOS DE SIEMPRE:

**MA.ELENA BECERRIL PALMA Y JOSE GARCIA,
POR SU CONSTANTE APOYO LLENO DE VIRTUDES.**

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I.- PROCESO ADMINISTRATIVO		Pág.
1.1	Planeación	1
2.1	Organización	11
3.1	Dirección	24
4.1	Control	31
CAPITULO II.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN UNA AREA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO DENTRO DE UNA DIRECCION DE PLANEACION DEL SECTOR PUBLICO		
2.1	Planeación	39
2.2	Organización	46
2.3	Dirección	55
2.4	Control	62
CAPITULO III.- NORMATIVIDAD DEL PROGRAMA PRESUPUESTO Y PRESUPUESTO POR PROGRAMAS EN EL SECTOR PUBLICO		
3.1	Normatividad Programática	72
3.2	Generalidades	75
3.3	Estructura Programática	77
3.4	Unidades de Medida	82
3.4.1	Tipos de Unidades de Medida	88
3.5	Clave Programática	89
3.6	Normatividad Presupuestal	89
3.7	Generalidades	92

3.8	Clasificación por Objeto de Gasto	93
3.8.1	Objetivos de la Clasificación por objeto de gasto	95
3.8.2	Estructura de la Clasificación por Objeto del Gasto	95
3.8.3	Desagregación por Capítulos	97
3.8.4	Partidas de Gasto	100

CAPITULO IV.- ANALISIS DEL PROGRAMA PRESUPUESTO Y EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS EN LA UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL (1989-1992)

4.1	Evaluación educativa	103
4.2	Antecedentes Históricos de la Universidad Pedagógica Nacional	103
4.3	La Evaluación y la Modernización Educativa	112
4.4	Marco Normativo de la Educación	113
4.5	Líneas de Política de Modernización en la Educación Superior	113
4.6	Comportamiento Programático 1989-1992	117
4.7	Evaluación Programático-Presupuestal 1989-1992	131

CONCLUSIONES	138
---------------------	------------

BIBLIOGRAFIA

ANEXO

INTRODUCCION

El presente trabajo es el resultado de una inquietud que nace de mis ayeres de estudiante, cuando en mi recorrer y paseos por la Universidad aflora la idea de conocer a la Institución desde el punto de vista administrativo ¿Cuántas preguntas no surgían?: cuántas ilusiones, pero al final se cumplió una de ellas la de ingresar a la Universidad ahora en calidad de trabajador administrativo con una realidad, el haber concluído mis estudios de licenciatura en Administración Educativa.

El panorama no podría ser mejor, todo se conjuntaba para hacer realidad un sueño. Con el tiempo, y desempeñando funciones administrativas en la Dirección de Planeación, surge la oportunidad de colaborar en el área de programación y presupuesto con la encomienda de continuar en la instrumentación del Programa-Presupuesto.

Actividades que han sido la fuente y motivación a presentar el presente trabajo, el cual ostento para obtener el título de Licenciado en Administración Educativa y principalmente que sea una oportunidad para que la comunidad universitaria conozca el esfuerzo institucional para avanzar en el programa de mediano plazo, en la consolidación de proyectos UPN y, por este medio, contribuir al logro de propósitos y cumplimiento de las responsabilidades asignadas a la Universidad Pedagógica Nacional en el Programa Nacional para la Modernización Educativa 1989-1994.

El proceso responde a su vez a líneas de política educativa de la administración Pública, donde se establecen objetivos, acciones principales y metas para alcanzar en cada año, a través del Programa Operativo Anual (POA).

El análisis permite conjugar dos aspectos importantes para todo profesional "la praxis": la teoría y la práctica, el como debe hacerse y el cómo se hace de acuerdo con el perfil del administrador educativo.

En este caso el Proceso Administrativo es uno de los elementos teóricos que sustentan este trabajo; permite tener una visión general de la Administración

Educativa; hasta qué punto se cumplen adecuadamente las actividades de cada área y bajo que condiciones, tanto cuantitativa como cualitativamente.

El haber sido estudiante y ahora trabajadora administrativo de la UPN, me permite contar con los elementos necesarios para estar en condiciones de emitir un juicio objetivo de la Administración de la Educación y en particular de una actividad inmersa, de algunos aspectos como en ésta y de algunos de los aspectos del Programa-Presupuesto instrumentado, en la UPN a partir de 1989. (*)

Desde la creación de la Universidad Pedagógica Nacional la Dirección de Planeación ha venido cumpliendo con varias actividades, algunas de las cuales han respondido a las funciones marcadas en su Decreto de Creación y en el Manual de Organización y, a las necesidades de las políticas gubernamentales.

El proceso de programa presupuesto es un elemento estratégico para la reestructuración orgánica y funcional de la UPN.

El desarrollo y análisis de este trabajo, consta de cuatro capítulos descritos a continuación: Capítulo I, Proceso Administrativo; Capítulo II Proceso Administrativo en una Área de Programación y Presupuesto de una Dirección de Planeación del Sector Público; Capítulo III Normatividad del Programa Presupuesto y Presupuesto por Programas en el Sector Público; y Capítulo IV Análisis del Programa Presupuesto y Presupuesto por Programas en la Universidad Pedagógica Nacional.

En el Capítulo I, el proceso administrativo es concebido como un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral, donde se derivan las fases mecánica o estructural y dinámica u operativa. Donde la tarea de Planeación se traduce en la articulación de la estructura, organización funcionamiento, política, normas y objetivos de la Universidad.

En el Capítulo II, se aborda el proceso administrativo, identificando una área de planeación de acuerdo a sus cuatro etapas, se observan los elementos más relevantes del Sector Público.

(*) UPN, Dirección de Planeación, "Informe de Autoevaluación CONAEVA 1991", 1991. p 67

En el Capítulo III, se presenta la normatividad programática y presupuestal, unidades de medida y clave programática plasmadas, como parte del programa-presupuesto y como una técnica programático-presupuestal que permite la administración de los recursos. Se presenta la evolución programática de la UPN como parte de la planeación y como proceso anticipatorio de asignación de dichos recursos para el logro de metas programadas y las necesidades sectoriales a las que responde. Muestra las fases para determinar si el presupuesto esta siendo ejercido de acuerdo a las metas y prioridades establecidas en la Universidad Pedagógica Nacional, lo cual permitirá conocer el costo que representa la obtención de cada objetivo programático.

En el Capítulo IV. En lo que respecta a el análisis del programa presupuesto, se parte de la evaluación educativa, continúa con los antecedentes históricos, evaluación y modernización, su marco normativo, líneas de política de modernización del comportamiento programático en el periodo 1989-1992 y de la evaluación programático - presupuestal de dicho periodo.

Sólo me resta invitarlos a adentrarse en el mundo del Programa-Presupuesto, que realiza la Dirección de Planeación en la Universidad Pedagógica Nacional.

CAPITULO I

CAPITULO I

PROCESO ADMINISTRATIVO

"Conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral, se distinguen dos fases o etapas primordiales." (*)

El proceso administrativo se caracteriza por una serie de etapas o pasos sucesivos para alcanzar los objetivos y metas planteados, como se observará a continuación.

Una primera etapa de estructuración que consiste en la construcción y una segunda etapa de operación; es decir una fase estructural y otra operativa.

También se conocen otras fases como: mecánica y dinámica de la administración. La mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse (se dirige hacia el futuro); la dinámica se refiere a cómo manejar de hecho el organismo. Como se muestra en los cuadros sinópticos 1.1 y 1.2 (1)

1.1 PLANEACION

La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende de una adecuada planeación.

George R., Terry. dice: "Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados".(2)

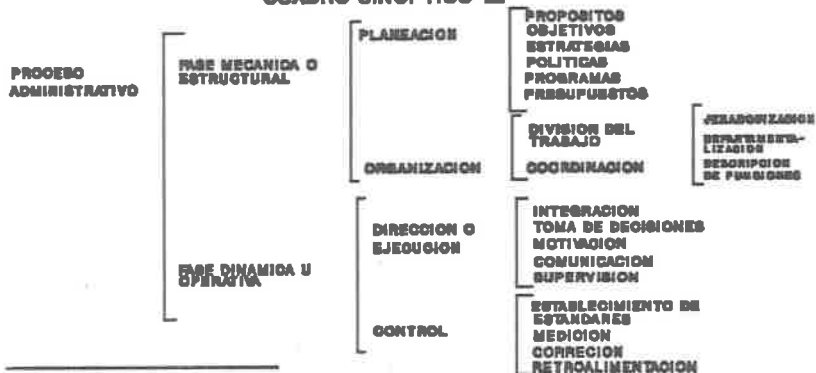
Terry define a la planeación, partiendo de la etapa de preveer, elige y selecciona los hechos futuros, con la finalidad de alcanzar un objetivo determinado.

(*) MUNCH GALINDO, Lourdes y José García. Fundamentos de Administración. Ed. Trillas. México 1992. p.21
(2) TERRY . George. Principios de Administración, Edit. CECSA, México 1974 p. 195

CUADRO SINOPTICO 11



CUADRO SINOPTICO 12



(1) Munch Galindo, Lourdes y José María Martínez "Fundamentos de Administración", Ed. Trillas, 1982 p. 34,35

"La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro, los elementos que intervienen son:"⁽³⁾

- Objetivo.- El aspecto fundamental al planear es determinar los resultados deseados.
- Cursos alternos de acción.- Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción o estrategias, para conseguir los objetivos.
- Elección.- La planeación implica la determinación, el análisis y la elección de la decisión más adecuada.
- Futuro.- La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, preparándose para contingencias y trazando actividades futuras.

(3) MUNCH Galindo, Lourdes, "Fundamentos de Administración", Ed. Trillas, México 1982, p. 64.

Son los puntos mas importantes para determinar los objetivos y alcanzar los resultados esperados.

1.1.1 Importancia

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ello se prevén las contingencias y cambios que pueden deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas.

"Algunos de los fundamentos básicos de la importancia de la planeación son:(4)

- 1) Propiciar el desarrollo del organismo al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- 2) Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- 3) Prepara a el organismo para hacer frente a las contingencias que se presente, con las mayores garantías.
- 4) Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismos.
- 5) Reduce al mínimo los riesgos, y aprovecha al máximo las oportunidades.
- 6) Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- 7) Al establecer un esquema o plan de trabajo, suministra las bases a través de los cuales operará el organismo.
- 8) Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- 9) Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- 10) Disminuye al mínimo los problemas potenciales, y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- 11) Permite a los directivos evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

(4) LARIS CASILLAS, Francisco Javier. "Administración Integral". Edit. CECSA, Nueva Edic. México 1992 p. 75 y 76.

- 12) **Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa".**

Se enumeraron algunos elementos que son importantes para una buena planeación, por lo cual es recomendable contemplarlos cuando se va a planear alguna actividad.

1.1.2 Principios

Cada etapa del proceso administrativo se rige por una serie de principios cuya aplicación es indispensable para lograr una administración racional.

"Para planear eficientemente, es necesario tomar en cuenta los siguientes principios:

- 1) **Factibilidad.** Lo que se planea debe ser realizable, es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan según las circunstancias.
- 2) **Objetividad y Cuantificación.** Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones, o cálculos arbitrarios. Este principio también es conocido como el principio de precisión, establece la necesidad de utilizar datos objetivos tales como las estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos, al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos.
- 3) **Flexibilidad.** Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.
- 4) **Unidad.** Todos los planes específicos del organismo deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónicos en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos.
- 5) **Del cambio de estrategias.** Cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo), será necesario rehacerlo completamente. No se abandonan los

propósitos, sino que el organismo tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias), y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos, para lograrlos."⁽⁵⁾

Estos principios, permiten a la planeación desarrollarse de manera objetiva y racional, es decir, sirven de guía para una mejor planeación.

1.1.3 Tipología de la Planeación

Según la Tipología de Planeación de Münch Galindo, los planes son el resultado del proceso de la planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos.

Los planes, en cuanto al periodo establecido para su realización, se pueden clasificar en:

- a) **Corto plazo.** Cuando se determinan para realizarse en un término menor o igual a un año. Estos, a su vez, pueden ser:
 - **Inmediatos.** Aquéllos que se establecen hasta seis meses.
 - **Mediatos.** Se fijan para realizarse en un periodo mayor de seis, o menos de doce meses.
- b) **Mediano plazo.** sin delimitación es por un periodo de uno a tres años.
- c) **Largo plazo.** Son aquéllos que se proyectan a un tiempo mayor a tres años.

En algunas ocasiones se refieren como planeación integral o como planeación total, cuando se refiere a la totalidad del organismo, integrando todos los planes de la misma, pueden ser a su vez:

- 1) **Estratégica.** Establece los lineamientos generales de la planeación sirviendo de base a los demás planes (tácticos y operativos). Es diseñada por los miembros de mayor jerarquía del organismo y su función consiste en regir la obtención, uno y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. Es a largo plazo y comprende todo el organismo.

(5) MUNCH Galindo. Op. cit. p. 65-69.

- 2) **Táctica y funcional.** Determina planes más específicos, que se refieren a cada uno de los departamentos del organismo y que se subordinan a los planes estratégicos. Es establecida y coordinada por los directivos del nivel medio, con el fin de poner en práctica los recursos del órgano.
- 3) **Operativa.** Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica, y su función consiste en la formulación y asignación de actividades detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la organización. Por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el elemento humano. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.⁽⁶⁾ (Ver cuadro 1.3)

Se mencionan algunos tipos de planeación de acuerdo a tiempos y objetivos señalados para su operación. La Organización seleccionará el tipo de planeación de acuerdo a las características de ésta y la que mas le convenga.

1.1.4 El Proceso de Planeación

Está constituido por una serie de elementos, a través de los cuales se lleva a cabo la planeación (cuadro 1.4), mismos que se utilizan de acuerdo con el tipo de planeación que se esté llevando a cabo, ya sea estratégica, táctica u operacional.

Propósitos

Uno de los elementos que intervienen en el proceso de planeación lo constituyen los propósitos, pueden ser definidos como: "las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente, un grupo social"⁽⁷⁾.

A través de las aspiraciones o propósitos se orientan las perspectivas de la Organización.

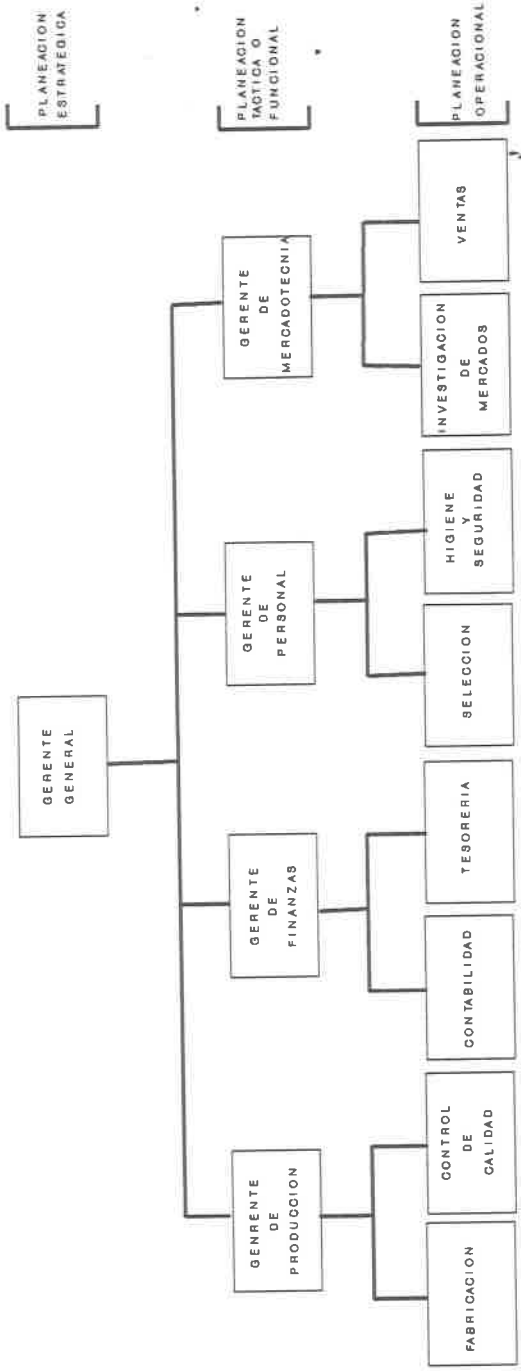
En otras palabras, los propósitos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social.

(6) *Ibidem.* p. 69-70.

(7) *Idid.* p. 70.

CUADRO 1.3

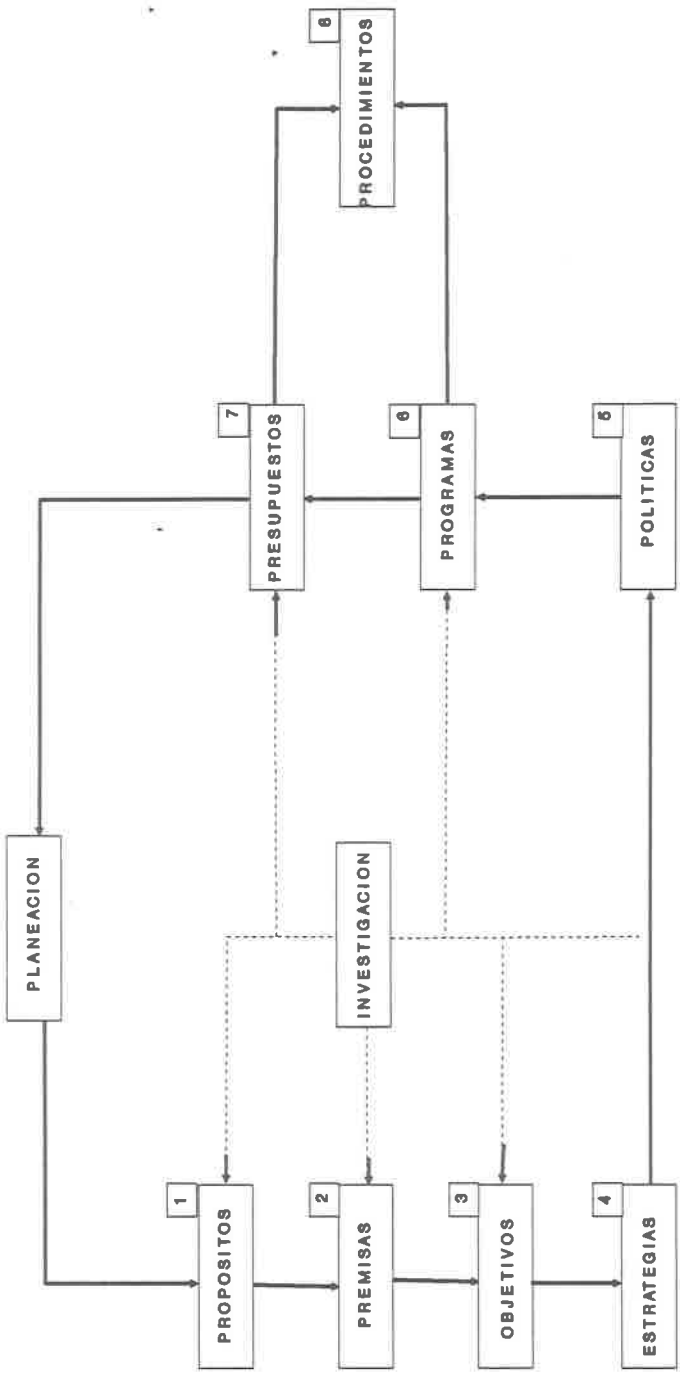
ORGANOGRAMA DE UNA EMPRESA X



FUENTE: MUNCH Galindo, Lourdes. "Fundamentos de la Administración".

Ed. Trillas, México, 1992. p. 71

ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACION



FUENTE: MUNCH Galindo, Lourdes. "Fundamentos de la Administración". Ed. Trillas México, 1992. p. 72

Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico.

1.1.5 Técnicas de Planeación

La finalidad de las técnicas de la planeación es que el administrador que las utilice tome las decisiones más adecuadas de acuerdo a la situación específica del medio y de la organización en donde actúen las técnicas y su utilización dependerá de los recursos, tamaños y factores inherentes a cada organismo. (Ver cuadro 1.5)

La premisas, de acuerdo con su naturaleza, pueden ser: ⁽⁹⁾

- 1) **Internas.** Cuando se originan dentro del organismo y pueden influir en el logro de los propósitos.
- 2) **Externas.** Son factores o condiciones cuyo origen es ajeno al organismo, pero que pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades y que, deben tomarse en cuenta al planear.
 - a) Tendencias fiscales
 - b) Tendencias en la legislación
 - c) Económicas
 - d) Sociales
 - e) Técnicas
 - f) Otros factores

1.1.6 Objetivos

"Los objetivos representan los resultados que el organismos espera obtener, son fines a alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico."⁽¹⁰⁾

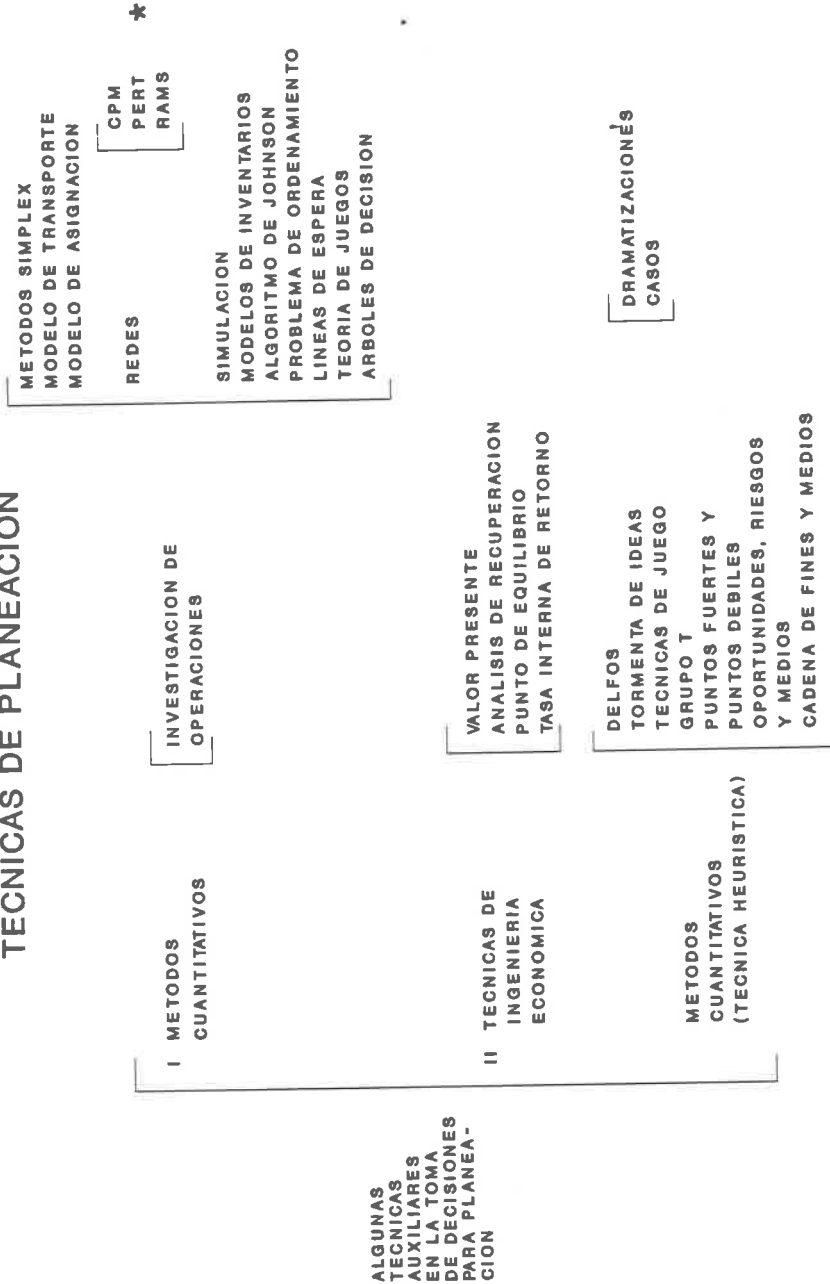
A través de los objetivos se lanzan los resultados esperados en la organización, en términos de calidad, cantidad y en determinado periodo.

(9) *Ibid* p. 79.

(10) MUNCH Galindo. *Op. cit.* p. 82.

CUADRO 1.5

TECNICAS DE PLANEACION



• COMPUTARIZADAS O MANUALES

8) FUENTE: MUNCH Galindo Lourdes "Fundamentos de Administración". Edit. Trillas, México 1992. p. 80

Los objetivos se caracterizan por:

- a) Se establecen a un tiempo específico.
- b) Se determinan cuantitativamente.

2.1 Organización

Una vez que se ha establecido "lo que se quiere hacer", los objetivos a alcanzar durante la etapa de planeación, será necesario determinar "cómo hacerlo", qué medidas utilizar para lograr lo que se desea. George Terry V. "Organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtener satisfacción personal al hacer tareas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo"⁽¹¹⁾

Organizar, es seleccionar por orden de importancia los pasos a desarrollar por cada trabajador, y éste realice su trabajo lo mejor posible en armonía con sus compañeros y con la organización.

La definición de organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización nacional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.⁽¹²⁾

2.1.1 Elementos del concepto⁽¹³⁾

- 1.- **Estructura.** El organismo implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de superar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para el logro de los objetivos.
- 2.- **Sistematización.** Todas las actividades y recursos del organismo deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

(11) TERRY R. *Op.cit* p. 250

(12) MUNCH Galindo. *Op.cit.* p. 107

(13) TERRY R. *Op.cit* p. 250-265

- 3.- **Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.** Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
- 4.- **Jerarquía.** El organismos, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro del organismo.
- 5.- **Simplificación de funciones.** Uno de los objetivos básico de la organización es establece los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

2.1.2 Principios

Existen nueve principios que proporcionan la pauta para establecer una organización racional, mismos que se encuentran íntimamente relacionados.⁽¹⁴⁾

- 1.- **Del objetivo.-** Todas y cada una de las actividades establecidas en organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos del organismo. Es decir, la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos.
- 2.- **Especialización.** Principio establecido por Adam Smith; afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una solo actividad.
- 3.- **Jerarquía.** Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.
- 4.- **Paridad de autoridad y responsabilidad.** A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponde el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.

(14) MUNCH Galindo. Op.cit. p. 109-114

- 5.- **Unidad de mando.** Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de una superior, pues el hecho de que un empleado reciba órdenes de dos o más jefes sólo ocasionará fugas de responsabilidad, confusión o ineficiencia.
- 6.- **Difusión.** Para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito, a disposición de todos aquellos miembros del organismo que tengan relación con las mismas.
- 7.- **Amplitud o tramo de control.** Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.
- 8.- **De la coordinación.** Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio. El administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones del organismo.
- 9.- **Continuidad.** Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

La organización que es apropiada para el organismo en un momento dado, puede no serlo posteriormente alguien debe tener asignada la responsabilidad de observar la estructura organizacional y sugerir los ajustes y modificaciones necesarias.

2.1.3 Proceso de Organización

En la serie de etapas o pasos necesarios para llevar a cabo la organización de un grupo social comprende dos etapas básicas:

- División del trabajo.
- Coordinación

División del trabajo. "Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo".⁽¹⁵⁾

Es importante la clasificación y determinación de actividades para que el organismo desarrolle sus actividades adecuadamente.

Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas:

2.1.4 Jerarquización

La jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.⁽¹⁶⁾

Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

2.1.5 Departamentalización

La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite al organismo desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.⁽¹⁷⁾

A la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud, se le conoce con el nombre de departamentalización.

Descripción de funciones, actividades y obligaciones. Después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamento del organismo, es necesario definir con claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos del organismo. Esta es la última etapa de la división del trabajo y consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo, la descripción de funciones se realiza; primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta

(15) TERRY R. *Op.cit.*p. 251

(16) LARIS CASILLAS, *Op. cit.*, p. 88

(17) TERRY R. *Op.cit.*p. 254-255

de distribución del trabajo o cuadro de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.

2.1.6 Tipología de la Organización

Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social.

La determinación de la clase de organización más adecuada, depende de factores tales como el giro y magnitud del organismo, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción, etc.

Los tipos de organización más usuales son:

2.1.7 Organización lineal o militar

Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un sólo jefe.⁽¹⁸⁾

La actividad y la responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola líneas.

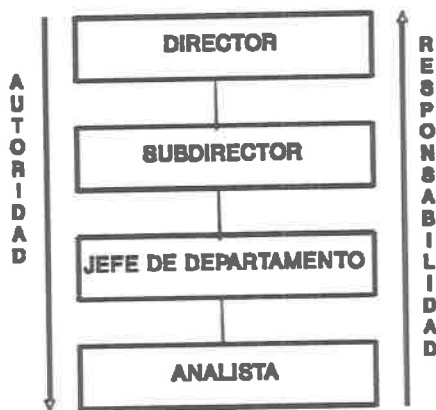
2.1.8 Organización funcional o de Taylor

Su creador fue Federico Taylor, quien observó que la organización lineal no propiciaba la especialización; propuso que el trabajo del supervisor se dividirá entre ocho especialistas, uno por cada actividad principal, y que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal que realizaba labores relacionadas con su función.⁽¹⁹⁾

(18) MUNCH Galindo, *Op. cit.*, p. 124

(19) LARIS Casillas, *Op. cit.*, p. 89

La organización funcional consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el director hasta el analista, ejecuten el menor número posible de funciones. (Cuadro 1.6)

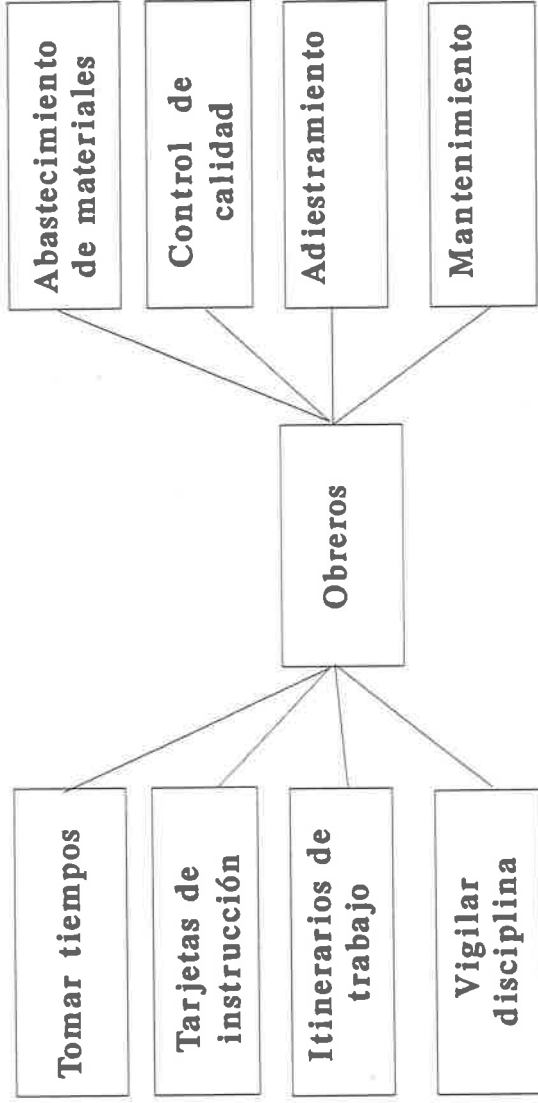


2.1.9 Organización líneo-funcional

En ésta se combinan los dos tipos de organización estudiados, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, de ahí el nombre de organización línea-funcional, ya que se conserva:

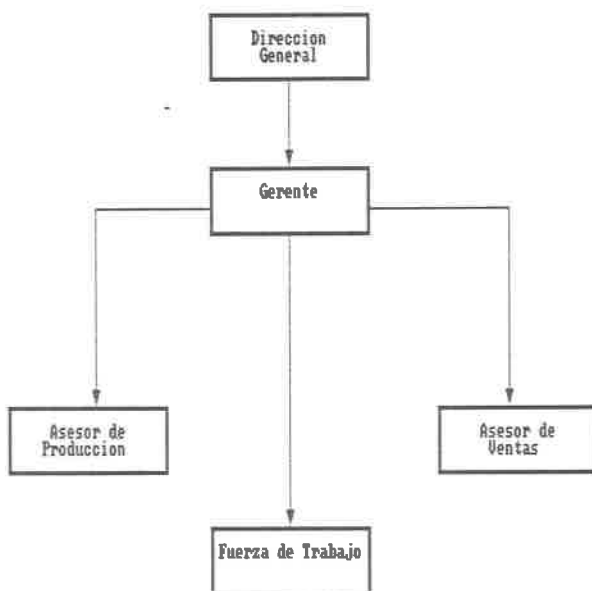
- a) De la organización lineal o militar, la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función en especial.
- b) De la funcional, la especialización de cada actividad en una función. (Cuadro 1.7)

ORGANIZACION FUNCIONAL



FUENTE: MUNCH Galindo Lourdes, "Fundamentos de la Administración". Edit. Trillas, Méx, 1982, p. 126

CUADRO 1.7
ORGANIGRAMA LINEO-FUNCIONAL



FUENTE: LARIS Casillas, Francisco Javier. "Administración Integral"
Ed. CECSA Mexico, 1992 p. 90

2.1.10 Organización staff

La organización staff surge como consecuencia de los grandes organismos y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles, y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea.⁽²¹⁾

Este tipo de organización no disfruta de autoridad o poder para llevar a la práctica sus decisiones.

Por lo general este tipo de organización no se da por sí sola, sino que existe combinado con los tipos de organización anteriormente mencionados y, por lo general, en organismos de mediana y gran magnitud. (Cuadro 1.8)

2.1.11 Organización por comités

Este tipo de organización consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los problemas que se les encomiendan.⁽²²⁾

La organización por comités generalmente se da en combinación otros tipos. (Cuadro 1.9)

2.1.12 Técnicas de Organización

Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización nacional; son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social. Las principales son las siguientes:⁽²³⁾

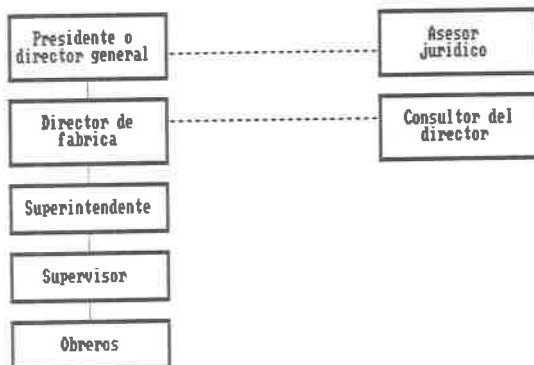
(21) MUNCH Galindo. Op. cit. p. 128

(22) LARIS Casillas, Op. cit. p. 90

(23) MUNCH Galindo. Op. cit. p. 130

CUADRO 1.8

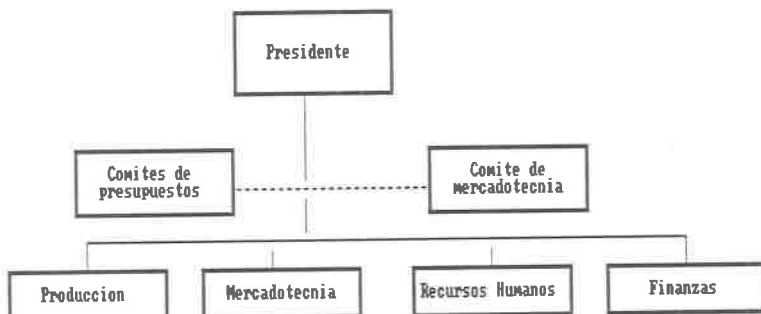
ORGANIZACION STAFF



FUENTE: MUNCH Galindo, Lourdes, "Fundamentos de Administración". Edit. Trillas Mexico 1992 p. 129

CUADRO 1.9

POR COMITES

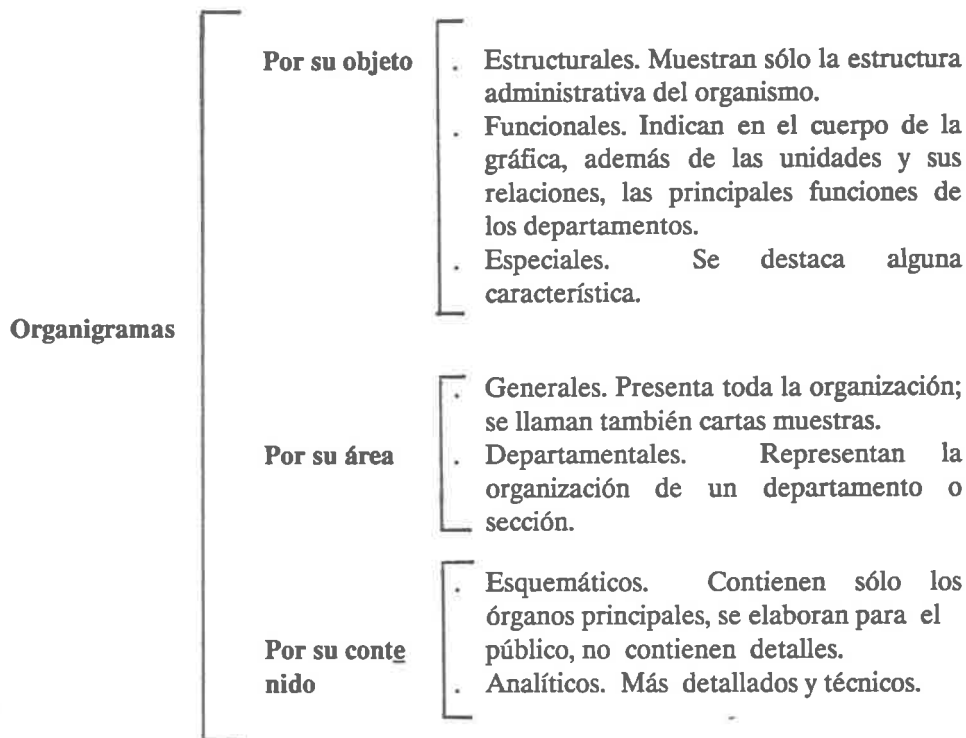


FUENTE: MUNCH Galindo, Lourdes, "Fundamentos de Administración". Edit. Trillas Mexico 1992 p. 130

2.1.13 Organigramas

Conocido también como gráficas de organización o cartas de organización, los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos,

Los organismos pueden clasificarse en:⁽²⁴⁾



(24) Ibidem, p. 131

Existen tres formas de representar los organigramas:⁽²⁵⁾

- 1.- **Vertical.** Los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo. (Cuadro 1.10)
- 2.- **Horizontal.** Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha. (Cuadro 1.11)
- 3.- **Circular.** Los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia. (Cuadro 1.12)

2.1.14 Manuales

Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización del organismo. Los manuales, de acuerdo con su contenido, pueden ser:⁽²⁶⁾

- a) De políticas
- b) Departamentales
- c) De bienvenida
- d) De organización
- e) De procedimientos
- f) De contenido múltiple
- g) De técnicas y
- h) De puesto

Formato e índice de los manuales

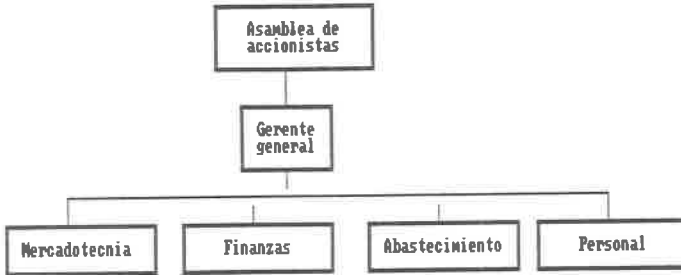
- . Índice
- . Objetivos y antecedentes del manual.
- . Cada sección debe llevar la fecha en que se terminó o corrija, se emita y quede vigente.
- . Nombre de las personas que intervienen en la elaboración del manual.
- . Debe llevar instrucciones para hacerlo más comprensible.
- . Redacción clara, concisa y ordenada.
- . Complementarse con gráficas.

(25) LARIS Casillas, *Op. cit.* p. 97

(26) MUNCH Galindo. *Op. cit.* p. 133

CUADRO (1.10)

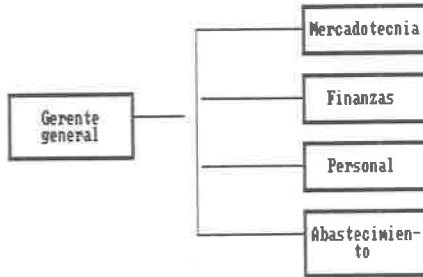
VERTICAL



FUENTE: MUNCH Galindo, Lourdes. "Fundamentos de Administración". Edit. Trillas, Mexico, 1992 p. 132

CUADRO (1.11)

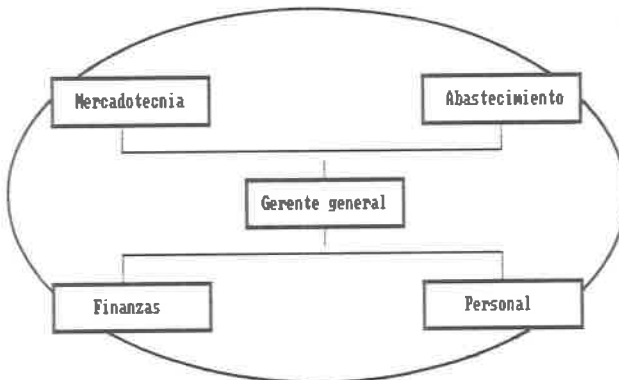
HORIZONTAL



FUENTE: MUNCH Galindo, Lourdes. "Fundamentos de Administración". Edit. Trillas, Mexico, 1992 p. 132

CUADRO (1.12)

CIRCULAR



FUENTE: MUNCH Galindo, Lourdes. "Fundamentos de Administración". Edit. Trillas, Mexico, 1992 p. 132

3.1 DIRECCION

Esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa.

Existen muchos criterios acerca de las etapas del proceso administrativo, pero en ninguno de ellos se excluye un elemento común: la dirección, es la esencia misma de la administración, siendo una de sus características que no puede contemplarse como una etapa aislada, ya que es al dirigir donde la unidad temporal se manifiesta en pleno.

"Es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión."⁽²⁷⁾

La dirección se encarga de verificar que los planes se ejecuten de manera optima para la Organización y que las etapas del proceso se realicen de manera adecuada y oportuna.

3.1.1 Elementos del concepto según Laris Casillas, Francisco Javier, ⁽²⁸⁾

- 1.- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- 2.- Motivación.
- 3.- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- 4.- Comunicación.
- 5.- Supervisión.
- 6.- Alcanzar las metas de la organización.

(27) LARIS Casillas *Op. cit.* p. 133

(28) *Ibidem*, p. 134-135

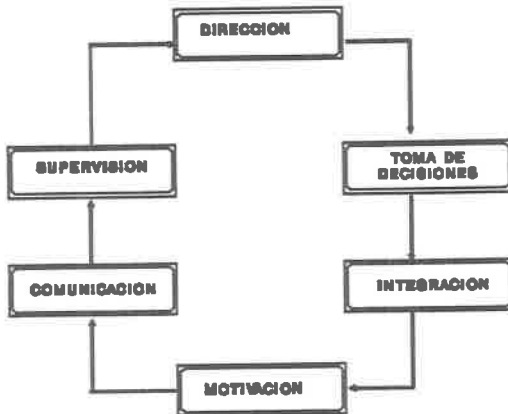
3.1.2 Principios de Dirección de acuerdo Munch Galindo (29)

- 1.- De la armonía del objetivo o coordinación de intereses. La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales del organismo. Establece que los objetivos de todos los departamentos deberán relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general.
- 2.- Impersonalidad de mando. Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mundo), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por estos tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio. Puntualiza la importancia de impersonalizar las órdenes y de no involucrar situaciones personales ni abusar de la autoridad, ya que lo anterior ocasiona conflictos y baja moral.
- 3.- De la supervisión directa. Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.
- 4.- De la vía jerárquica. Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo.
- 5.- De la resolución del conflicto. Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación al conflicto, puede originar que éste se desarrolle y provoque problemas graves colaterales.
- 6.- Aprovechamiento del conflicto. El conflicto es un problema o obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a dar soluciones, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

(29) MUNCH Galindo, *Op. cit.* p. 146-149

3.1.3 PROCESO DE DIRECCION

Es difícil establecer cronológicamente los componentes del proceso de dirección, ya que se dan indistintamente.



FUENTE: MUNCH Galindo, Lourdes, "Fundamentos de Administración", Edit. Trillas, 1992 p. 160

3.1.4 TOMA DE DECISIONES

"Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas."⁽³⁰⁾

La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones.

Se considera a este elemento dentro del proceso de dirección porque constituye una función que es inherente a los directivos, aunque resulte obvio mencionar que a lo largo de todas las etapas del proceso administrativo se toman decisiones, y que algunos centros la consideran en la etapa de planeación.

(30) Ibidem, p. 151

Una decisión puede variar en trascendencia y connotación; al tomar decisiones es necesario:⁽³¹⁾

- 1.- Definir el problema. Para tomar una decisión es básico definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales. En esta etapa es posible auxiliarse de diversas fuentes de información, así como de la observación.
- 2.- Analizar el problema. Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
- 3.- Evaluación de alternativas. Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar las ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación y los recursos necesarios para llevarlos cabo de acuerdo con el marco específico de la organización. La evaluación se lleva a cabo a través de:
 - . Análisis de factores, tangibles o intangibles.
 - . Análisis marginal.
 - . Análisis costo-efectividad.
- 4.- Elección de alternativas. Una vez evaluada las diversas alternativas, se elige la más idónea para las necesidades del sistema, y la que reditúa máximos beneficios; se seleccionan, además, dos o tres más para contar con estrategias laterales para casos fortuitos. Las bases para elegir alternativas pueden ser:
 - . Experiencia.
 - . Experimentación.
 - . Investigación.
- 5.- Implementar la decisión. Consiste en poner en práctica la decisión elegida, para lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma. dicho plan comprenderá: los recursos, los procedimientos y los programas necesarios para la implantación de la decisión.

(31) TERRY Georg. *Op. cit.* p. 428-429

Integración

La integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.⁽³²⁾

Comprende recursos materiales así como humanos; estos últimos son los más importantes para la ejecución. Mediante la integración, el organismo obtiene el personal idóneo para el mejor desempeño de las actividades de la misma.

Existen reglas necesarias para lograr efectividad en la Integración.⁽³³⁾

3.1.6 Reglas

- 1.- El hombre adecuado para el puesto adecuado. Los hombres que desarrollan cualquier función dentro de un organismo social deben reunir los requisitos para desempeñarla adecuadamente.
- 2.- De la provisión de elementos necesarios. A cada miembro de la empresa debe proporcionársele los elementos necesarios de su puesto.
- 3.- De la importancia de la introducción adecuada. El momento en que el elemento humano ingresa al organismos es trascendental, pues de él dependerán su adaptación al ambiente del organismo, su desenvolvimiento, su desarrollo y su eficiencia dentro del mismo.

La integración comprende cuatro etapas:⁽³⁴⁾

Reclutamiento. Obtención de los candidatos para ocupar los puestos del organismo.

Selección. Mediante la utilización de ciertas técnicas, elegir entre los diversos candidatos al más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo.

(32) *Ibíd.* p. 430

(33) MUNCH Galindo, *Op. cit.* p. 133-154

(34) ARIAS Galicia, Fernando, "Administración de Recursos Humanos". Edit. Trillas, México 1984, p. 256-257 y 275

Introducción o inducción. Articular o armonizar adecuadamente al nuevo elemento con los objetivos del organismo, y con el ambiente organizacional.

Capacitación y desarrollo. Lograr el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal, para lograr su máxima eficiencia.

5.1.7 Motivación

La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.⁽³⁵⁾

Algunas teorías que existen en relación a la motivación:

Teorías de contenido.

Teorías de aprendizaje o del enfoque externo.

Ambos tipos de teorías han sido de gran trascendencia en la explicación de la conducta organizacional, a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados son productivos.

Siendo una de las teorías básicas de la dirección, la guía y motivación de los recursos humanos.

3.1.8 Teorías de contenido.

Estas tratan de especificar lo que impulsa la conducta; también son conocidas como teorías de explicación interna; han sido las de mayor difusión, explican la conducta con base en procesos internos. Esta tendencia abarca tres corrientes:⁽³⁶⁾

(35) *Ibidem*, p. 65

(36) *Ibid.*, p. 76-75

Jerarquía de las necesidades de Maslow

Básicas

- . Fisiológicas
- . De seguridad
- . De estimación

Crecimiento

- . Realización personal

Teoría de motivación e higiene de Herzberg

Factores de higiene y mantenimiento

Motivadores

Motivación de grupo

- . Espíritu de equipo
- . Identificación con los objetivos del organismo.
- . Practicar la administración por participación.
- . Establecimiento de relaciones humanas adecuadas.
- . Eliminación de prácticas no motivadoras.

3.1.9 Teorías del enfoque externo

Llamadas también del aprendizaje o de modificación de la conducta organizacional, parte de la conducta observable en los organismos, son clave para explicar la motivación; relacionan los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta de los individuos. Los mecanismos ambientales y las conductas se pueden observar de tal manera que el individuo puede aprender, habrá ciertas consecuencias que seguirán a determinadas conductas.⁽³⁷⁾

(37) Ibid. p. 72-73

Procedimientos básicos de modificación de la conducta

- Estrategias de intervención
- Programas de refuerzo
- Discriminación y generalización
- Conductas encadenadas
- Moldeamiento y modelado.

Refuerzos
Castigos
Extinción

Positivos
Negativos

3.1.10 Comunicación

"Proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización".⁽³⁸⁾

4.1 CONTROL

El control es una etapa primordial en la administración, aunque el organismo cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, no se podrá verificar cuál es la situación real del organismo si no existe un mecanismo que se cersiore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

"Se ha concebido el control como una serie de procedimientos complicados que se utilizan para conseguir defectos o desviaciones en la ejecución de los planes."⁽³⁹⁾

(38) ARIAS Galicia, Fernando, *Op. cit.* p. 387

(39) TERRY Georg, *Op. cit.* p. 518

Esta etapa se percibe como un método que reprime y presiona a los individuos del organismo, que establece límites arbitrarios para la actuación.

El control bien aplicado es dinámico, promueve las potencialidades de los individuos y, más que histórico, su carácter es pronóstico sirve para medir la temperatura presente y futura de la actuación de todos los recursos del organismo, siendo su principal propósito, prever y corregir errores y no simplemente registrarlos.

Se puede definir al control como: "La evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias."⁽⁴⁰⁾

4.1.1 Elementos del Control⁽⁴¹⁾

- 1.- Relación con lo planeado. Consiste en verificar el logro de los objetivos que se establecen en la Planeación.
- 2.- Medición. Para controlar, es necesario medir y cuantificar los resultados.
- 3.- Detectar desviaciones. Es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
- 4.- Establecer medidas correctivas. El objeto del control es prever y corregir los errores.

4.1.2 Principios

La aplicación nacional del control debe fundamentarse en los siguientes principios.⁽⁴²⁾

(40) MUNCH Galindo, *Op. cit.* p. 170

(41) TERRY Georg, *Op. cit.* p. 520

(42) MUNCH Galindo, *Op. cit.* p. 171-175

- **Equilibrio.** A cada grupo de delegación conferido, debe proporcionarse el grado de control correspondiente.
- **Objetivos.** Se refiere al control que existe en los objetivos, el control no es un fin, sino un medio para alcanzarlos. Es necesario establecer medidas específicas de actuación o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido.
- **Oportunidad.** El control necesita ser oportuno, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.
- **Desviaciones.** Deben ser analizadas claramente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.
- **Costeabilidad.** Debe justificar el costo que presenta el sistema de control un tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que éste reporte.
- **Excepción.** Debe aplicarse a las actividades excepcionales o representativas, delimitando adecuadamente las funciones estratégicas que requieren control.
- **Función Controlada.** Señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

4.1.3 Estándares

"Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control."⁽⁴³⁾

Los estándares representan el estado de ejecución deseado, no son más que los objetivos definidos de la organización.

(43) *Ibidem*, p. 176

PROCESO DE CONTROL



FUENTE: MUNCH Galindo, Lourdes. "Fundamentos de Administración". Edit. Trillas, 1992 p. 178

4.1.4 Tipos de estándares

Existen tres métodos para establecer estándares,⁽⁴⁴⁾ cuya aplicación varía de acuerdo con las necesidades específicas del área donde se implementen:

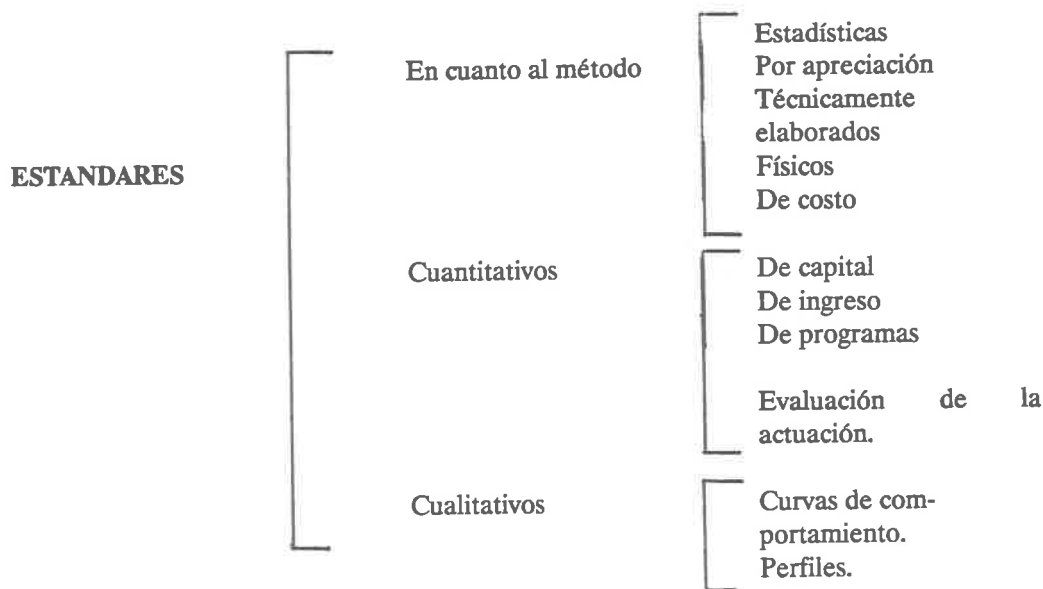
- 1.- **Estadísticos.** Llamados también históricos, se elaboran con base en el análisis de datos de experiencia pasadas, del mismo organismo.
- 2.- **Fijados por apreciación.** Son juicios de valor, resultado de experiencias pasadas, en áreas en donde la ejecución personal es de gran importancia.

(44) Ibid. p. 177

3.- **Estándares técnicamente elaborados.** Se fundamentan en un estudio objetivo y cuantitativo de una situación de trabajo específico.

Los modelos, de acuerdo con sus características, pueden ser: cuantitativos, si son susceptibles de medirse en unidades numéricas, o cualitativos.⁽⁴⁵⁾

Los estándares más usuales son:



4.1.5 Medición de Resultados

Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.

Para llevar a cabo su función, esta etapa se vale primordialmente de los sistemas de información, la efectividad del proceso de control dependerá directamente de la información recibida, misma que debe ser oportuna (a tiempo), confiable (exacta), válida (que mida realmente el fenómeno que intenta medir), con unidades de medida apropiadas, y fluidas. Una vez efectuada la medición, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares prestablecidos, determinándose así las desviaciones, más que deberán reportarse inmediatamente.⁽⁴⁶⁾

(45) Ibid. p. 178

(46) Ibid. p. 179

4.1.6 Corrección

La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares, es importante reconocer si la desviación es una situación o una causa.⁽⁴⁷⁾

A través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al Sistema administrativo al correr del tiempo. De la calidad de la información, dependerá el grado y rapidez con que se retroalimenta e sistema.

4.1.7 Características

Un Sistema de control deberá ajustarse a las necesidades del organismo y tipo de actividad que se desee controlar. Los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia.⁽⁴⁸⁾

Oportunidad.- Debe manifestar inmediatamente las desviaciones siendo lo ideal que las describa antes de que se produzcan.

Accesibilidad.- Todo control debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para su aplicación. Es fundamental que los datos e informes de los controles sean accesibles para las personas a las que van a ser dirigidos. Las técnicas muy complicadas, en lugar de ser útiles, crean confusiones.

4.1.8 Ubicación estratégica

Resulta imposible e incosteable implantar controles para todas las actividades del organismo, por lo que es necesario establecerlos en ciertas áreas de acuerdo con criterios de valor estratégico.

Factores que comprenden el control, deben ser considerados al aplicar el proceso de control:⁽⁴⁹⁾

- a) Control. Se aplica en actividades en las que el volumen es importante.
- b) Tiempo. Se controlan las fechas programadas.

(47) Ibid. p. 179

(48) Ibid. p. 180

(49) Ibid. p. 181

- c) Costo. Es utilizado como indicador de la eficacia administrativa.
- d) Calidad. Se refiere a las especificaciones que deben reunir un determinado producto o funciones del organismo.

Los tres primeros son de carácter cuantitativo y el último, como su nombre lo indica.

Para que el control sea efectivo debe desarrollarse como una unidad y aplicarse en todo tiempo el organismo.

En este capítulo, hemos observado los elementos que intervienen y se interrelacionan durante el proceso administrativo. En éste proceso se detectan dos fases, una mecánica y otra dinámica, es decir la fase mecánica es la parte teórica ¿Qué quiere hacerse y lo qué va ha hacerse, y la fase dinámica se refiere a ver que se haga y cómo se ha realizado el proceso. El proceso administrativo es la base para cualquier Organización ya sea pública o privada; nos lleva de la mano en las fases o etapas que debemos seguir para una buena administración

En el siguiente capítulo, se describen las etapas del Proceso Administrativo, en el sector Público, se resaltan los aspectos más relevantes de cada una de las etapas del proceso administrativo, seleccionando sólo aquellos puntos que se pueden identificar en una área de Planeación.

CAPITULO II

CAPITULO II

EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN UNA AREA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO DENTRO DE UNA DIRECCION DE PLANEACION DEL SECTOR PUBLICO (PRIVADO)

2.1 PLANEACION

Juan Prawda, lo entiende como "un proceso anticipatorio de asignación de recursos para el logro de fines determinados; planear es decir en el presente las acciones que se ejecutarán en el futuro para realizar propósitos preestablecidos".⁽¹⁾

La administración pública se caracteriza por sistematizar acciones derivadas de una estructura que permita fijar prioridades y alcanzar objetivos y metas en períodos establecidos.

La palabra proceso se refiere al conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno que se desarrolla en forma dinámica, es decir, permanente y continua.

La planeación será más confiable en tanto que pueda ser cuantificada, es decir, expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades, volumen, etc.). La cuantificación facilita la ejecución y evaluación del progreso de los planes o programas. ⁽²⁾

Se puede planear a corto plazo los recursos que se requerirán casi de inmediato. Se puede planear a mediano y largo plazo; en éste último caso se recomiendan planes indicativos para diferentes escenarios.

El carácter anticipatorio de la planeación implica realizarla antes de que algo suceda.

Se plantean dos objetivos⁽³⁾:

- (1) PRAWDA, Juan. "Teoría y Praxis de la Planeación Educativa en México" Edit. Grijalbo. México 1985. p. 23
- (2) MUNCH Galindo, Lourdes. "Fundamentos de Administración". Edit. Trillas, 1982 p. 67
- (3) PRAWDA, Juan. Op. Cit. p. 24

- a) **Aminorar los efectos negativos derivados de algo indeseable que se prevé ha de ocurrir en el futuro.**
- b) **Aprovechar futuras coyunturas favorables.**

Para que la planeación se lleve a cabo, es necesario contar con los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y tiempo.

Independientemente de cuál sea el enfoque de planeación, se conforma de una metodología.

2.1.1 Metodología

La metodología generalmente está constituida por los siguientes pasos (4):

- a) **Elaboración de un diagnóstico; identifica causas y efectos de los aciertos y problemas del sistema, responde a la necesidad de conocer el estado de cosas que prevalece en la realidad.**
- b) **Elaboración de escenarios; es para darse una idea de la situación del futuro; pueden ser escenarios de extrapolación tendencial, tendencial o de proyección de referencia y escenarios deseables.**
- c) **Definición de fines (objetivos y metas), los objetivos corresponden a la definición operativa de las características de un escenario; las metas son objetivos cuantificables en el tiempo y en el espacio.**
- d) **Definición de medios (políticas, estrategias, programas, tácticas, acciones, presupuestación).**
- e) **Elaboración de mecanismos de evaluación y control; para medir en forma permanente los logros alcanzados y compararlos con los deseados.**

2.1.2 Clasificación de los objetivos:

"Los objetivos representan los resultados que el organismo espera obtener, son fines a alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse

(4) Ibíd. p. 24-25

transcurrido un tiempo específico"⁽⁵⁾ Entre sus características principales se destacan, el establecer un tiempo específico y determinarse cuantitativamente.

Es importante determinar el tipo de objetivos, esto es de acuerdo a la dependencia y/o a los resultados esperados de manera eficaz y eficiente.

2.1.3 Estrategias

"Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas."⁽⁷⁾

Las estrategias empleadas ayudaran a alcanzar los objetivos de la Dependencia con los recursos y esfuerzos necesarios de manera optima.

Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:

- 1.- **Determinación de los recursos de acción o alternativas.** Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
- 2.- **Evaluación.** Analizar y evaluar cada una de las alternativas, tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas.
- 3.- **Selección de alternativas.** Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquéllas que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos del organismo.

2.1.4 Políticas

"El vocablo que se utiliza en la burocracia gubernamentalmente, y que se refiere a la red de integraciones por medio de las cuales se adquiere, transfiere y ejerce el poder, que no tiene nada que ver con las metas de un determinado grupo social y otro. Las políticas son guías para orientar la acción, son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de un organismos."⁽⁸⁾

(5) MUNCH Galindo, *Op. Cit.* p. 82

(6) *Ibid.* p. 83

(7) *Ibidem.* p. 85

(8) *Ibid.* p. 89-90

Las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, habiendo sido establecidas en función de éstas.

Las políticas determinaran las acciones que deberan llevarse a cabo para el desarrollo de las funciones o actividades de la Dependencia.

2.1.4.1 Clasificación de las políticas

Las políticas, de acuerdo con el nivel jerárquico en que se formulen y con las áreas que abarquen, pueden ser:⁽⁹⁾

- 1.- **Estratégicas o generales.** Se formulan a nivel de alta jerarquía y su función es establecer y emitir lineamientos que guen al organismo como una unidad integrada.
- 2.- **Tácticas o departamentales.** Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento.
- 3.- **Operativas o específicas.** Se aplican principalmente en las decisiones que tiene que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento.

En cuanto a su origen, las políticas pueden ser

- 1.- **Externas.** Cuando se originan por factores externos al organismo, por ejemplo: el gobierno, los sindicales, asociaciones profesionales, etc.
- 2.- **Consultadas.** Normalmente, dentro de un organismo existen actos esporádicos que den lugar a que el personal tenga que recurrir a su jefe inmediato para poder solucionar un problema, originándose, así estas políticas.
- 3.- **Formuladas.** Son emitidas por diversos niveles superiores, con el propósito de guiar la correcta acción y decisión, del personal en sus actividades.
- 4.- **Implícitas.** En las actividades diarias de un organismos en donde no existe una política previamente establecida, lo que origina ciertos lineamientos que si estar escritos se aceptan por costumbres en el organismo.

(9) Ibid. p. 91

2.1.5 Programas

Una vez que se han determinado los elementos anteriores de la planeación, es necesario elaborar un programa, el cual puede definirse como: "un esquema en donde se establecen, la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución."⁽¹⁰⁾

Clasificación

Los programas se clasifican en:

- 1.- **Tácticos.** Son aquellos que se establecen únicamente para un área de actividad.
- 2.- **Operativos.** Son aquéllos que se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad.

2.1.6 Presupuestos

Los presupuestos, en esencia, son programas en los que se les asignan cifras a las actividades, refiriéndose básicamente al flujo de dinero del organismos, implican una estimación del capital, de los costos, de los ingresos y de las unidades o productos, requeridos para lograr los objetivos.

"El presupuesto es un plan de todas o algunas de las fases de actividad del organismo expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan."⁽¹¹⁾

"Un presupuesto es un esquema escrito de tipo general y/o específico, que determina por anticipado, en términos cuantitativos, el origen y asignación de los recursos del organismo, para un período específico."⁽¹²⁾

A través del presupuesto la Dependencia asigna cuantitativamente recursos a sus áreas para determinado periodo, y así lograr las metas u objetivos determinados.

(10) Ibid. p. 92-93

(11) Ibid. p.97

(12) Ibid. p. 98

Clasificación de los presupuestos.

Los presupuestos, en relación con el nivel jerárquico para el que se determine, pueden ser:(13)

- 1.- **Estratégicos o corporativos.** Cuando se establecen en el más alto nivel jerárquico de la empresa y determinan la asignación de recursos de todo organismo.
- 2.- **Tácticos o departamentales.** Aquéllos que son formulados para cada una de las áreas de actividad del organismo.
- 3.- **Operativos.** Se calculan para secciones de los departamentos.

De acuerdo con la forma en que se calculen, los presupuestos pueden ser:(14)

- 1.- **Fijos o rígidos.** Cuando se estiman las diferentes operaciones con base en metas definidas de operación.
- 2.- **Flexibles.** En éstos se hacen cálculos a distintos niveles de operación, lo que permite conocer resultados en diversas situaciones sin necesidad de hacer cálculos sobre la marcha.
- 3.- **Por programas.** Se calcula con base en programas de cada una de las áreas del organismo, para que la distribución de los recursos se dirija a las actividades que reditúen mayores beneficios.

La elaboración de los presupuestos se hace a partir de los objetivos generales establecidos por la dirección; se calculan aquéllos de acuerdo con los pronósticos y datos numéricos de ejercicios anteriores. En su determinación participan los responsables de los departamentos y/o secciones involucradas.

Existen diversos presupuestos.(15)

- 1.- **Presupuestos de operación.** Que abarca presupuesto de ventas, producción, compras, mano de obra, gastos diversos.

(13) Ibid., p. 99

(14) Ibid., p. 99

(15) Ibid., p. 100

- 2.- **Presupuestos de capital.** Que comprender los presupuestos de inversiones capitalizables que realiza el organismo y de activos fijos tales como: maquinaria y equipo, edificios y construcciones; mobiliario, y mantenimiento.
- 3.- **Presupuesto financiero.** En el que se contemplan: balance, estados de resultados, de origen y de aplicación de recursos, de flujo de caja.

2.1.7 Planes

"Los planes son esquemas resultantes del proceso de planeación, de tal manera que, ya sea todos o cada uno de los elementos de planeación, vertidos por escrito en un formato, son planes." (16) Aunque cada una de dichas etapas tiene lineamiento específicos para su elaboración, existen algunas observaciones, comunes a todas, que deben regir cualquier plan, para que su diseño sea efectivo.

En el Sector Público de los planes se deriva la orientación de objetivos, metas y acciones que se alcanzaran en el periodo señalado.

Las acciones asociadas a los programas y planes, consumen recursos, los cuales han de presupuestarse de acuerdo con la realización calendarizada de actividades: esto es la programación de las actividades.

2.1.8 Enfoques de Planeación

La efectividad de la planeación depende de tres condiciones: saber hacer, querer hacer y poder hacer.

Los enfoques más relevantes son:(17)

1) Planeación racional

- a) Racional o funcional; cuyo objetivo es emplear eficientemente los medios dados a fines.
- b) Racionalidad sustancial, la capacidad para comprender situaciones complejas y decidir sobre los fines.

(16) *Ibid.*, p. 102

(17) PRAWDA, Juan. *Op. Cit.* p. 28

- 2) **Planeación Optimizante;** se apoya en el desarrollo de modelos matemáticos, simulación y en la disponibilidad de computadoras.
- 3) **Planeación Racional comprensiva,** es un enfoque racional que requiere información exhaustiva sobre el diagnóstico del presente, los escenarios, los fines, medios, evaluación y control.
- 4) **Planeación satisfaciente;** utiliza la técnica de aproximaciones sucesivas para ajustar los medios y los fines; empieza con las metas generales que deben alcanzarse; estipula en términos muy generales los medios necesarios para cumplir con los fines, y cada uno de estos medios constituye a su vez una submeta que debe alcanzarse con otros medios.
- 5) **Planeación adoptativa,** en este enfoque los sistemas aprenden de los errores cometidos durante el proceso y se adaptan al mundo cambiante.

En función del área que abarquen y del tiempo al que es establezcan, pueden ser:

- 1.- **Estratégicos o generales.** Comprenden todo el organismo y se establecen a largo plazo.
- 2.- **Tácticos o departamentales.** Se refieren a un área o departamento del organismo, se subordina a los objetivos generales, y se establecen a corto o mediano plazo.
- 3.- **Operacionales o específicos.** Se establecen en niveles o secciones más específicas del organismo, se refieren a actividades más detalladas, e invariablemente son a corto plazo. Se determinan en función de los objetivos departamentales y, obviamente, de los generales.

2.2 ORGANIZACION

"Organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento y entre las personas de manera que puedan trabajar juntas.... para el propósito de realizar alguna meta y objetivo"⁽¹⁸⁾

(18) TERRY George, Op. Cit. p. 250

Por lo general en el Sector Público existe una área de Organización específica para determinar las funciones de cada departamento, a fin de que cada área alcance los objetivos y metas que le corresponden.

La estructura organizacional debe propiciar la armonía y la adecuada sincronización de los recursos que integren el organismo, para cumplir con todos los objetivos generales.

Todas las funciones deben apoyarse completamente y combinarse, a fin de lograr un objetivo común; en esta forma, la organización funcionará como un sistema armónico en el que todas sus partes actuarán oportunamente.

La organización que es apropiada para el organismo en un momento dado, puede no serlo posteriormente, alguien debe tener asignada la responsabilidad de observar la estructura organizacional y sugerir los ajustes y modificaciones necesarias.

(19)

2.2.1 Elementos de la Organización Formal

La función organizativa crea algunas líneas definidas de autoridad y responsabilidad en una organización mejorando así las funciones de actividad (20); existe conceptos básicos asociados con la estructura de la organización formal.

1. División del trabajo.- "La división del trabajo significa dividir grandes tareas en pequeñas en paquetes más pequeños de trabajo que se distribuyen entre varias personas"(21).

La división del trabajo crea diferentes trabajos, y en algunas ocasiones estrechos, lo que intensifica la necesidad de una coordinación administrativa efectiva.

2. Departamentalización.- Se refiere a la estructura formal de una organización, compuesta por varios departamentos y puestos administrativos.

(19) MUNCH Galindo, *Op. Cit.* p. 114

(20) TERRY George. *Op. Cit.* p. 214

(21) *Ibidem.* p. 251

Es un agrupamiento eficiente y efectivo de los puestos en unidades de trabajo significativas para coordinar numerosos puestos. (22)

Los principales medios de departamentalización son:

- a) Por función
- b) Por producto
- c) Por territorio
- d) Por proceso
- e) Por grupo especial
- f) Por matriz

3. Grado o alcance del control.- Se refiere al número de subordinados inmediatos que depende. Un control amplio que tiene un número de subordinados inmediatos.

Un número pequeño de niveles organizacionales, facilita la comunicación, los controles constituyen un reto para el jefe.

2.2.2 Centralización y Descentralización

Los grados de centralización de un organismo afectan al control y por tanto a las tareas de administrar.

La centralización tiende a concentrar la toma de decisiones en la cima de la organización.

"Forma de Organización administrativa del Ejecutivo Federal, por la que las dependencias de la Administración Pública se encuentran vinculadas por una estructura jerárquica directamente dependiente del Titular Ejecutivo, a la cual se le atribuye el ejercicio de determinados actos de autoridad que corresponden exclusivamente a la Federación"(23)

La forma de organizar puede ser a través de planes o programas, dada Dependencia sesleciona los objetivos y acciones que le corresponden.

(22) Ibid. p. 257

(23) Presidencia de la República, Dirección General de Estudios Administración. "Glosario de Términos Administrativos". Octubre 1982. p. 46.

En tanto que la descentralización dispersa la toma de decisiones y la autoridad totalmente hacia abajo de la jerarquía organizacional.

"Acción de crear o transferir funciones que realizan organismos con personalidad jurídica distinta a la del Estado, con patrimonio propio y con autonomía orgánica y técnica pero que se encuentran sujetos a controles especiales por parte de la Administración Pública Centralizada"⁽²⁴⁾

El punto clave es saber qué nivel de toma de decisiones es en realidad llevado a cabo por los jefes en los niveles medio e inferior de la organización.

La centralización y descentralización del que se practique ayuda a formular la estructura de una organización. Depende de la concentración o dispersión de la facultad para tomar decisiones.

2.2.3 Tipología de la Organización

Referida a los distintos tipos y sistemas de estructura de una organización.

2.2.3.1 Autoridad y Responsabilidad

"La autoridad es la facultad de que está investida una persona dentro de una organización para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo".⁽²⁵⁾ Regularmente la autoridad fluye de Directores del organismo hacia abajo los analistas, en forma descendente.

Se caracteriza por los siguientes elementos:

- 1) Mando
- 2) Delegación

Existen varios tipos de autoridad:

- 1) Formal
 - a) Lineal
 - b) Funcional
- 2) Técnica
- 3) Personal

(24) *Ibidem.* p. 66-67

(25) MUNCH Galindo, *Op. Cit.* p. 160-161

La autoridad debe estar de acuerdo con los planes del organismo.

"La responsabilidad es la obligación de un individuo de cumplir con las actividades asignadas con lo mejor de su habilidad"⁽²⁶⁾

La responsabilidad puede ser continua o terminar con el cumplimiento de una sola acción. La responsabilidad fija implica una obligación para el desarrollo de una función, se coloca la responsabilidad directamente sobre la persona que la acepta; corresponde a esta persona ejecutar la función con oportunidad y eficiencia.

Es común que en la organización se viole el principio de paridad entre autoridad y responsabilidad, la autoridad debe proporcionar poder para tomar decisiones y hacerlas cumplir, respecto a las tareas asignadas o definidas.

La responsabilidad obliga a la persona a desempeñar estas tareas ejerciendo su autoridad. La autoridad puede considerarse como un regulador; es decir, la cantidad y grado de autoridad tiende a establecer la cantidad y el grado de la responsabilidad.

Esta igualdad se obtiene modificando el enfoque de la administración por proceso por la administración por resultados. ⁽²⁷⁾

2.2.3.2 Tipos de autoridad

A fin de promover el funcionamiento efectivo de una organización, se requieren relaciones de autoridad, se debe crear un sistema de responsabilidad para implementar un control administrativo y evaluar el desempeño, existen varios tipos de autoridad ⁽²⁸⁾

- 1) Formal.- Conferida por el organismo.
 - a) Lineal.- ejercido por un jefe a una persona o grupo.
 - b) Funcional.- ejercida por uno o varios jefes, sobre funciones diferentes.
- 2) Técnica.- Conocimientos especializados.
- 3) Personal.- Personalidad del individuo.

(26) TERY George. *Op. Cit.* p. 282

(27) *Ibidem.* p. 287

(28) MUNCH Galindo, *Op. Cit.* p. 61

Durante este proceso surge la delegación, entendida como "la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar" (29)

En el ejercicio de la autoridad o mando, puede asumirse en varias formas (30)

- 1) Ordenes.- ejercicio de autoridad, a través del cual se transmite a un subordinado la indicación de la actividad a realizar, puede ser a través de:
 - a) Aspectos motivacionales
 - b) Transmisión adecuada (por escrito y/o con claridad y precisión)
 - c) Explicar o fundamentar la orden
 - d) Oportunidad

- 2) Instrucciones.- normas que habrá de observarse, para el desarrollo de las actividades.

2.2.4 Técnicas de Organización

Concebidas como las "herramientas necesarias para llevar a cabo una organización indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo a las necesidades de la organización".(31)

Las técnicas de Organización permiten seleccionar la técnica más adecuada para la Dependencia de acuerdo a sus objetivos y metas, entre las que se destacan las organigramas.

Organigramas.- es una representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o parte de ella, y de las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran.

(29) Ibidem. p. 161

(30) Ibid. p. 162

(31) Ibid. p. 130

Pueden ser clasificados⁽³²⁾ por:

- 1) **Por su contenido**
 - a) Estructurales.- Representación gráfica de unidades administrativas que integran una institución.
 - b) Funcionales.- Indica en la gráfica las unidades, sus interrelaciones y funciones principales a realizar.
- 2) **Por su ámbito de aplicación.**
 - a) Generales.- Representan solamente las unidades principales de la organización.
- 3) **Por su presentación.**
 - a) Verticales.- Presentación de las unidades, reunificadas izquierda a derecha.
 - b) Horizontales.- Presentan las unidades reunificados de izquierda a derecha.
 - c) Mixto.- Presentación de las unidades utilizando combinaciones vertical y horizontal.
 - d) Bloque.- son una vertiente de los organismos verticales, con la peculiaridad de presentar más unidades de espacios más reducidos.

2.2.4.1 Manuales

Los manuales son "Documentos administrativos de fácil manejo, se utiliza para brindar en forma ordenada y sistemática, información de diversa índole para la operación de una organización: atribuciones, estructura orgánica, objetivos, políticas, normas, puestos, sistemas, procedimientos y actividades y tareas, así como instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de las labores"⁽³³⁾.

De acuerdo a su contenido, pueden ser:

- 1) De políticas
- 2) Departamentales
- 3) De bienvenida

(32) Ibid. p. 131

(33) Ibid. p. 133

- 4) De organización
- 5) De procedimientos
- 6) De contenido múltiple
- 7) De técnica y
- 8) De puesto

Para éste capítulo, nos enfocaremos al manual de Organización.

"Es un documento en que se registra y se actualiza la información detallada de una organización acerca de sus antecedentes históricos; atribuciones; estructura orgánica; funciones de las unidades administrativas que la integran; niveles jerárquicos; líneas de comunicación y coordinación; y los organigramas que representan en forma esquemática su estructura".⁽³⁴⁾

En el Manual de Organización se concentra la información de la Dependencia, desde sus antecedenes hasta la estructura orgánica, sería recomendable que se actualizaran regularmente, ya que se modifican sólo en periodo de reestructuración; o como se marca en la Ley Orgánica de la Administración Pública.

Respecto al contenido es el siguiente:

- 1) Identificación.- Nombre
- 2) Directorio
- 3) Prólogo
- 4) Antecedentes Históricos
- 5) Base Legal
- 6) Atribuciones
- 7) Estructura Orgánica
- 8) Funciones y,
- 9) Organigrama.

2.2.4.2. Diagramas de procedimiento de flujo

También se le conoce como fluxograma, se define como la "representación gráfica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento".⁽³⁵⁾

(34) Presidencia de la República. *Op. cit.* p. 106

(35) MUNCH Galindo, *Op. Cit.* p. 135

Existen diversos tipos de diagramas de procedimiento.

- . Gráfica de flujo de operaciones.
- . Gráfica esquemáticas de flujo.
- . Gráfica ubicación de equipo.
- . Gráfica flujo de formas.
- . Gráfica distribución de formas.

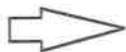
Simbología



Operación. Cuando algo está siendo creado, cambiado o modificado las características de algo.



Inspección. Cuando algo es revisado, verificado y/o inspeccionado sin ser alterado en sus características.



Transporte. Acto de mover de un lugar a otro.



Espera o demora. Etapa en que algo permanece ocioso en espera de que algo acontezca.



Almacenamiento. Cuando se almacena o archiva algo para ser guardado con carácter definitivo.

FUENTE: MUNICH, Galindo, Lourdes, "Fundamentos de la Administración", Edil. Trillas 1982 p. 136

2.2.4.3 Carta de distribución del trabajo o de actividades

A través de esta técnica se analizan los puestos que integran un departamento o sección, para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo, sirve para analizar labores relacionadas de cinco hasta quince personas.

Para la formulación; es necesario seguir los siguientes pasos:

- 1) Elaborar una lista de los deberes o actividades que realiza cada persona.
- 2) Hacer una lista de las grandes funciones que corresponden a ese grupo o sección.

- 3) Vacía dicha lista en forma de carta de distribución de actividades.
- 4) La información se complementa con la observación y la entrevista.
- 5) Se suman verticalmente las horas de cada actividad y las que corresponden a cada persona.
- 6) Se analiza el cuadro para saber qué puede mejorarse o cambiarse.
- 7) Con los cambios sugeridos se elabora un nuevo cuadro.

2.2.4.4 Análisis de puestos

"Es una técnica en la que se clasifican permonizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes, que debe poseer el personal que lo desempeña".⁽³⁶⁾

El Departamento de Personal será el encargado de clasificar los puestos, características y aptitudes de todo el personal de la Dependencia, con la finalidad de evitar duplicidad de funciones.

Los objetivos primordiales de esta técnica son:

- a) Mejorar los sistemas de trabajo.
- b) Delimitar funciones y responsabilidades.
- c) Evita fugas de autoridad y responsabilidad.
- d) Fundamentar programas de entrenamiento.
- e) Retribuir adecuadamente al personal.
- f) Mejorar la selección de personal.

El análisis de puestos contiene:

Descripción del puesto, es decir, la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer y; especificación del puesto, enunciación precisa de los requisitos que debe satisfacer el trabajo para desempeñar el puesto.

(36) Ibíd. p. 137

2.3 DIRECCION

Esta etapa del proceso administrativo, también es conocido como ejecución, comando o liderazgo.

Liderazgo es "la relación en la cual una persona influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o grupo".⁽³⁷⁾

En este capítulo el liderazgo es sinónimo de Jefe, a través de estos los subalternos reciben las indicaciones para el desempeño de sus actividades acorde con su puesto.

Los elementos que se destacan en la Dirección son: la ejecución, motivación, guía conducción de los esfuerzos de los subordinados, comunicación, supervisión y alcanzar las metas de la organización.

La ejecución de los planes será de acuerdo a la estructura de la organización, a través de la guía de los esfuerzos del grupo social; de la motivación, la comunicación y la supervisión.

2.3.1 Importancia

La Dirección es trascendente porque, pone en marcha los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.

A través de ella se logran formas de conducta más deseables para los miembros de la organización. La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y por lo tanto en el desarrollo de su trabajo.

La calidad se refleja en el logro de los objetivos, en los métodos de organización empleados y en la eficacia de los sistemas de control. A través de ella se establece la comunicación necesaria para el funcionamiento de la organización.

(37) TERRY George. Op. Cit. p. 408


2.3.2 Proceso de Dirección

2.3.2.1 Toma de decisiones

La toma de decisiones "es la elección de un curso de acción entre varias alternativas"⁽³⁸⁾

La responsabilidad recae en el administrador, pues toma decisiones, una decisión puede variar en trascendencia y connotación.

Para tomar decisiones, es necesario:

- 1) Definir el problema.
 - 2) Analizar el problema.
 - 3) Evaluar alternativas.
 - 4) Elección de alternativas.
 - 5) Implementar la decisión.
- 

2.3.2.2 Integración

La integración comprende "la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones establecidas para ejecutar los planes".⁽³⁹⁾

A través de la integración, el organismo obtiene el personal idóneo para el mejor desempeño de las actividades.

Es recomendable que el administrador considere las siguientes reglas para una mejor integración.

- 1) El hombre adecuado para el puesto adecuado.
- 2) De la provisión de elementos necesarios.
- 3) Importancia de una integración adecuada.

A partir del momento en que el elemento humano ingresa a el organismo, de él dependerá su adaptación al ambiente de la organización, su desenvolvimiento, su desarrollo y eficiencia dentro de la misma.

(38) MUNCH Galindo, *Op. Cit.* p. 151

(39) *Ibidem.* p. 153

La integración comprende las siguientes etapas:(40)

- 1) Reclutamiento
- 2) Selección
- 3) Introducción o inducción y
- 4) Capacitación y desarrollo.

2.3.2.3 Motivación

Motivación son "todos aquéllos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia los objetivos".(41)

La motivación es una labor muy importante, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares esperados.

Existen varias teorías, respecto a la Motivación, entre las que se destacan las siguientes teorías:

Teorías de contenido.- Tratan de explicar lo que impulsa la conducta, también son conocidas como teorías de explicación interna.

- 1) Jerarquía de las necesidades, de Maslow.
 - a) Básicas
 - b) Crecimiento
- 2) Crecimiento
 - a) Realización personal
- 3) Teoría de motivación e higiene, de Herzberg.
 - a) Factores de higiene o mantenimiento.
- 4) Motivación de grupo
 - a) Espíritu de equipo.

(40) Ibíd. p. 154

(41) Arias Galicia, Fernando, "Administración de Recursos Humanos". Edit. Trillas México, 1984 p. 66

- b) Identificación con los objetivos del organismo.
- c) Practicar la administración por participación.
- d) Establecimiento de relaciones humanas adecuadas.
- e) Eliminación de prácticas no motivadoras.

Teoría del enfoque externo.- Llamada también del aprendizaje o de la modificación de conducta organizacional, se parte del supuesto de la conducta observable en la organización puede explicar la motivación.

En la teoría externa los mecanismos ambientales y las conductas se pueden observar de tal manera que el individuo aprenda que habrá consecuencias que seguirán a ciertas conductas. (42)

2.3.2.4 Comunicación

La comunicación en un organismo comprende múltiples interacciones, para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos.(43)

La comunicación consta de tres elementos básicos:

- Emisor, en donde se origina la información.
- Sistema transmisor a través del cual fluye la comunicación.
- Receptor, que recibe y debe entender la información.

La comunicación se puede clasificar en:

1. **Formal.** Aquella que se origina en la estructura formal del organismo y fluye a través de los canales organizacionales como: correspondencia, instructivos, manuales, órdenes, etc.(44)

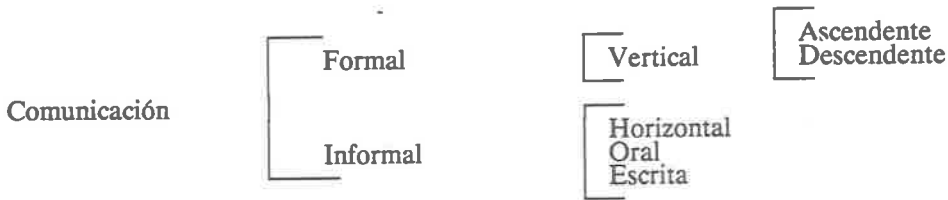
(42) Ibidem. p. 157

(43) TERRY George. Op. Cit. p. 442

(44) Ibidem p. 442

2. **Informal.** Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales aunque se puede referir a la organización como: chismes, comentarios, opiniones, etc.⁽⁴⁵⁾

- A) **Vertical.** Cuando fluye de un nivel administrativo superior, a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, órdenes, instrucciones.
- B) **Horizontal.** Se da en niveles jerárquicos semejantes: memorándum, circulares, juntas, etc.
- C) **Verbal.** Se transmite oralmente.
- D) **Escrita.** Mediante material escrito o gráfico.



2.3.2.5 Autoridad

"La autoridad es la facultad que está invertida en una persona, dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo"⁽⁴⁶⁾

También la autoridad esta relacionada con el liderazgo y en consecuencia con los jefes, quienes ordenan o indican las actividades y/o acciones a desempeñar.

Se puede decir que es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer; cuyos elementos:

- Mando. Ejercicio de la autoridad.
- Delegación. Ejercicio de la autoridad y responsabilidad por parte de un superior hacia un subordinado.

(45) *Ibid.*, p. 442

(46) MUNCH Galindo, *Op. Cit.* p. 160

Tipos de autoridad (47):

1. **Formal.** Cuando es conferida por la organización, es decir otras personas. Puede ser:
 - . **Lineal.** Cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo.
 - . **Funcional.** Ejercida por uno o varios jefes, sobre funciones distintas.
2. **Técnicas.** Nace de los conocimientos especializados de quien la posee.
3. **Personal.** Se origina en la personalidad del individuo.

2.3.2.6 Delegación

"La delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar" (48). Es en la delegación donde se manifiesta claramente la esencia de la dirección y, el ejercicio de la autoridad.

Mando

El ejercicio de la autoridad o mando, asume dos formas(49):

. Ordenes.

. Instrucciones.

- A) La orden es el ejercicio de autoridad a través de la cual un superior transmite a un subordinado la indicación de que una actividad debe ser realizada, deben considerarse los siguientes factores(50):
- a) Aspectos motivacionales que deben emplearse al transmitir la orden.
 - b) Transmitirla adecuadamente, por escrito, con claridad y precisión.

(47) **Ibidem** p. 161

(48) **Ibid.** p. 161

(49) **Ibid.** p. 162

(50) **Ibid.** p. 162

- c) Explicar y fundamentar la necesidad de que se cumpla la orden.
 - d) Oportunidad. Elegir el momento y lugar más apropiado para transmitir la orden.
- B) Instrucciones. Son las normas que habrán de observarse en situaciones de carácter repetitivo, los medios más convenientes para transmitir las son los instructivos y las circulares. Al emitir las, es necesario considerar los aspectos que se enunciaron en el caso de las órdenes.⁽⁵¹⁾

2.3.2.7 Liderazgo-supervisión

"Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente".⁽⁵²⁾ Este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores, aunque todo administrador lleva a cabo esta función.

El liderazgo o supervisión, es de gran importancia para el organismo mediante el se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos.

El liderazgo está ligado con la supervisión y, de acuerdo con los diversos estilos de liderazgo que existan en el organismo, variará el grado de eficiencia y productividad dentro de la misma.

2.4 CONTROL

"Proceso cuyo objetivo es detectar logros y desviaciones para evaluar la ejecución de programas y acciones y aplicar las medidas correctivas necesarias. La acción de control puede producirse permanentemente, periódica o eventualmente durante un proceso determinado o parte de éste, a través de la medición de resultados"⁽⁵²⁾

El control se percibe como un método que reprime y presiona a los individuos de la organización estableciendo límites para la actuación.

(51) *Ibid.* p. 162

(52) *Ibid.* p. 163

(52) Presidencia de la República. *Op. cit.* p. 59

2.4.1 Elementos del control

Los elementos para un buen control son los siguientes:

- 1) Relación con lo planeado.
- 2) Medición.
- 3) Detectar desviaciones.
- 4) Establecer medidas correctivas.

2.4.2 Importancia

El control es importante porque establece medidas para corregir las actividades con el fin de que se alcancen los planes; se aplica a todo, cosas, personas y actos; determina y analizó las causas que pueden originar desviaciones; localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen las medidas correctivas; proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes; reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.

Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la eficiencia de los recursos de la organización.

Existen cuatro factores a considerar para el proceso del control; calidad, tiempo, costo y eficiencia.

2.4.3 Control por áreas funcionales

Permite en los diferentes niveles y áreas administrativas del organismo evaluar las ejecuciones, tanto genérico como específico, a fin de determinar la acción correctiva.⁽⁵³⁾

Control de producción.- Busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos y la uniformidad y mejora de la calidad del producto o servicio.⁽⁵⁴⁾

Control de calidad.- Se utiliza para detectar y eliminar cualquier causa que pueda originar un defecto en el producto o servicio. Se refiere a la vigilancia que debe hacerse para comprobar lo antes mencionado.

(53) *Ibidem*, p. 183

(54) *Ibid.*, p. 183

Control de inventarios.- Determinar el nivel más económico de inventarios en cuanto a materiales, productos en proceso y/o servicios. El control de inventarios se encarga de regular en forma óptima las existencias en los almacenes.⁽⁵⁵⁾

Clases de inventarios

1. **Materias primas.** Son aquéllas que no han sufrido ningún cambio previo al proceso de producción y son utilizados directamente en el mismo.
2. **Materiales en proceso.** Se utilizan en la elaboración del producto y en su aspecto ha cambiado por resultados del proceso.
3. **Productos terminados.** Son los productos terminados que están listos para su almacenamiento.
4. **Partes de la maquinaria y/o herramientas.** No forman parte del producto, son piezas fundamentales para el buen funcionamiento de las máquinas.

Para el control de inventarios se usan diferentes métodos como tarjetas perforadas, niveles de pedido y de reposición, Kárdex de entradas y salidas; hasta técnicas más complejas como la investigación de operaciones, las computadoras y métodos matemáticos.

Control de la producción

Se programa, coordina e implanta todas las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción.⁽⁵⁶⁾

Control de compras

Relacionada con el control de inventarios, verifica el cumplimiento de actividades como: selección de proveedores, evaluación de la cantidad y calidad, control de pedidos desde el momento de su requisición, determinación del punto de pedido y de reorden y comprobación de precios.⁽⁵⁷⁾

(55) Ibid. p. 184

(56) Ibid. p. 185

(57) Ibid. p. 186

- Control de finanzas

Proporciona información acerca de la situación financiera de los re departamentales y actividades que la integran.

Establece lineamientos para evitar pérdidas y costos innecesarios, y para canalizar adecuadamente los fondos monetarios del organismo, auxiliando de esta manera a la gerencia en la toma de decisiones para establecer medidas correctivas y optimizar el manejo de sus recursos financieros.⁽⁵⁸⁾

Control presupuestal

Los presupuestos se elaboran durante el proceso de planeación; son también control financiero, al permitir comparar los resultados reales en relación con lo presupuestado, y proporcionar las bases para aplicar las medidas correctivas adecuadas.⁽⁵⁹⁾

Control contable

Los informes contables se usan en la recopilación eficiente de los datos financieros provenientes de la operación de un organismo.

El objeto primordial del control contable consiste en identificar las causas de lo ocurrido en las operaciones financieras.

La contabilidad proporciona esta información a través, no sólo de registros, sino de estados financieros, y de su análisis e interpretación mediante el estudio de tendencias y las aplicación de las razones financieras que son estándares, medidas o indicadores de la situación financiera de la organización.⁽⁶⁰⁾

Costos

Su objetivo primordial es determinar el costo real de un producto con base en el cálculo y análisis desarrollado de cada uno de los elementos que intervienen.⁽⁶¹⁾

(58) Ibid., p. 187

(59) Ibid., p. 188

(60) Ibid., p. 188

(61) Ibid., p. 189

Auditoría

La auditoría contable tiene como función dictaminar si la información financiera presenta fidedignamente la situación del organismo y de sus resultados auténticos. Esta evaluación se realiza con base en la revisión y examen detallado de todos los registros contables.⁽⁶²⁾

Control de recursos humanos.

Su función es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal; se lleva a cabo básicamente a través de la auditoría de recursos humanos.⁽⁶³⁾

Auditoría de recursos humanos

Es la evaluación sistemática y analítica de todas las funciones operativas del personal, con el fin de corregir deficiencias. La recolección de estos datos se efectúa con base en el análisis de cada una, incluya además la realización del inventario de recursos humanos a través del cual se cuantifican y registran las habilidades, experiencias, características y conocimiento de todos y cada uno de los integrantes del organismo.⁽⁶⁴⁾

Evaluación de la actuación

Mide la efectividad de los miembros de la organización, con base en estándares de actuación que evalúan resultados teniendo en cuenta factores tales como: rotación, ausentismo, pérdidas por desperdicio, quejas de consumidores, reclamaciones de clientes, coeficientes de mano de obra, quejas de los subordinados, compañeros y supervisiones, informes de cumplimiento de objetivos y otro más.

Evaluación de reclutamiento y de selección.

Evalúa la efectividad de los programas y procedimientos relativos a esta área mediante el análisis de aspectos como efectividad en el procedimiento de selección,

(62) Ibid. p. 189

(63) Ibid. p. 190

(64) Ibid. p. 190

eficiencia del personal y su integración a los objetivos del organismo y; retiros y despidos.

Evaluación de capacitación y desarrollo

Es una de las áreas cuya evaluación es más difícil, puede efectuarse mediante el estudio de ciertos índices, como productividad y desarrollo del personal.

Evaluación de la motivación

Es uno de los aspectos menos evaluables por intangibilidad, ya que su objetivo es medir la moral del personal.

Evaluación de sueldos y salarios

Responde a la pregunta ¿son los salarios del organismo equitativos y justo?. Algunas de las medidas más usuales para efectuar este tipo de control son: estudios de salarios de incentivos, conflictos salariales, presupuestos de salarios y evaluación de puestos.

Evaluación sobre higiene, seguridad, servicios y prestaciones

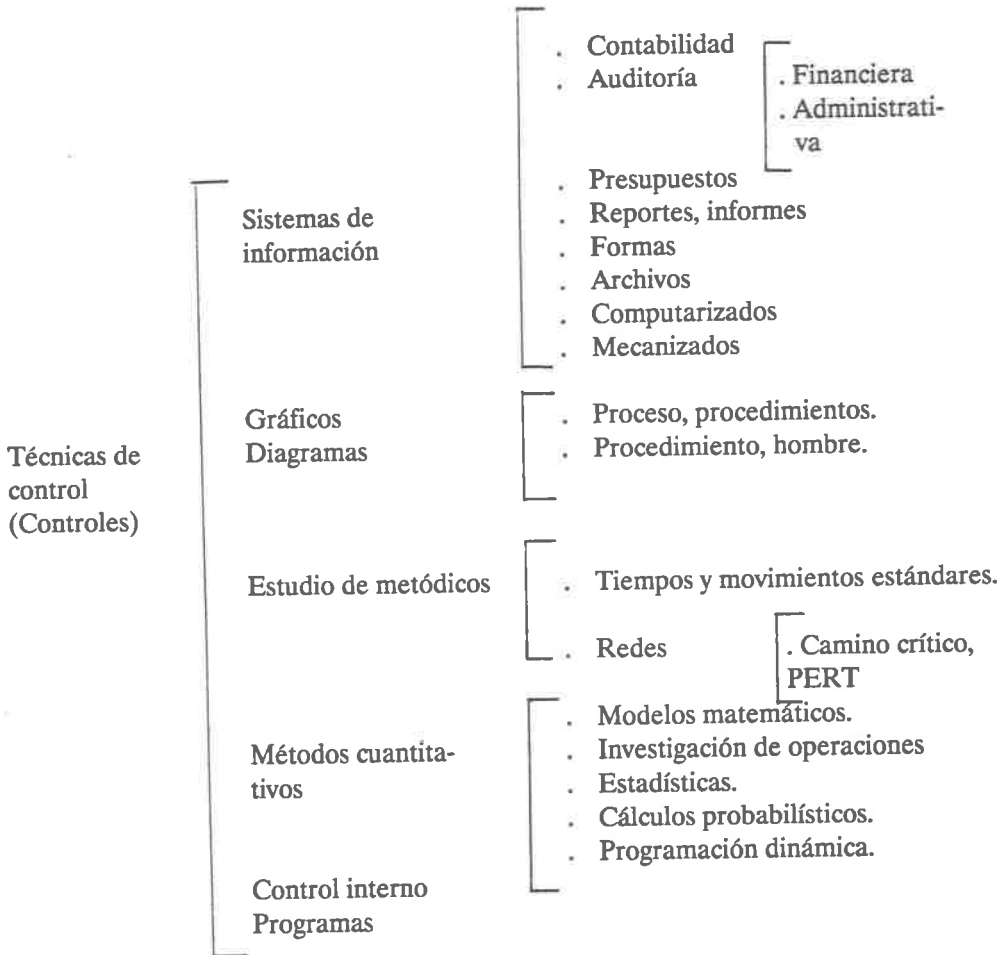
La medida de la efectividad de estos programas se obtiene a través de análisis de registros y estadísticas relativos a: índices de accidentes, participación del personal en los programas de servicios y prestaciones, análisis de ausentismo, sugerencias y quejas y estudios de fatiga.

El control de recursos humanos se refiere a todos los miembros de la organización, sin importar a cual departamento pertenezcan, y que los controles y técnicas variación de acuerdo con el tamaño y las necesidades de cada organismo.

2.4.4 Técnicas de Control

Son las herramientas de las que se auxilia para llevar a cabo el proceso de control.

Muchas de las técnicas de planeación son de control y, los controles son sistemas de información:⁽⁶⁵⁾



FUENTE: MUNCH Galindo, Lourdes. "Fundamentos de la Administración" Edit. Trillas 1982 p. 193

(65) Ibid. p. 192

2.4.4.1 Sistemas de información

Los sistemas de información comprenden todos aquellos medios a través de los cuales se allega de los datos e informes relativos al funcionamiento de todas y cada una de las actividades del organismo.

Los sistemas de información comprenden técnicas tales como: contabilidad, auditoría, presupuestos, sistemas computarizados, sistemas mecanizados, archivos, formas y reportes e informes.⁽⁶⁶⁾

2.4.4.2 Reportes e informes

Existen múltiples tipos de reportes e informes; básicamente puedan clasificarse en:⁽⁶⁷⁾

- a) Informes de control que se utilizan para el control directo de las operaciones.
- b) Reportes de información que presentan datos más extensos a fin de que la gerencia pueda formular planes.

Al diseñar, elaborar y presentar un informe, es conveniente tomar en cuenta:

1. Unidad del tema.
2. Concentración sobre las excepciones.
3. Claridad y concisión.
4. Complementarse con presentaciones gráficas, audiovisuales y verbales.
5. Equilibrio entre la uniformidad y la variedad.
6. Frecuencia de los reportes.
7. Evaluación de la información.

2.4.4.3 Formas

Las formas impresas son elementos indispensables para la transmisión y registro de datos relativos a las actividades que se desarrollan en cada departamento.⁽⁶⁸⁾

(66) Ibid.p. 192

(67) Ibid.p. 194

(68) Ibid.p. 196

Las formas facilitan la transmisión de información a la vez que sirven para registrar adecuadamente las operaciones.

2.4.4.4 Control Interno

Se refiere a la aplicación de los principios de control a todo el funcionamiento del organismo; sus propósitos básicos son: (69)

- a) La obtención de información correcta y segura.
- b) La protección de los activos del organismo.
- c) La promoción de la eficiencia en la operación.

Su finalidad es optimizar el manejo de todos los recursos a través de la disminución de desperdicios, aprovechamiento del tiempo y del establecimiento de políticas de operación adecuadas, comprobación de la exactitud de la información, establecimiento de sistemas de protección contra pérdidas, etc.

A diferencia del capítulo anterior, el proceso administrativo en éste capítulo es caracterizado de una manera más práctica, es decir, sólo con los elementos que puedan ser identificados de manera práctica en una área de Planeación de cualquier Dependencia del Sector Público y desde la perspectiva de un departamento de Programación y Presupuesto. Elementos que además contribuyen para la elaboración del Programa Operativo Anual (POA).

En el próximo capítulo, se analiza y describe la normatividad programática presupuestal, y los elementos que intervienen al presupuesto por programar, empleado en el Sector Público.

(69) Ibid. p. 196-197

CAPITULO III

CAPÍTULO III

NORMATIVIDAD Y ESTRUCTURA DEL PROGRAMA PRESUPUESTO Y EL PRESUPUESTO POR PROGRAMA EN EL SECTOR PUBLICO

"El presupuesto por programas es un conjunto de técnicas y procedimientos que sistemáticamente ordenados en forma de programas y proyectos, muestran las tareas a efectuar, señalando objetivos específicos y sus costos de ejecución, además de racionalizar el gasto público, mejorando la selección de las actividades gubernamentales".(1)

El presupuesto por programas permite la asignación de recursos de manera más detallada.

Las actividades que la UPN realiza, se han ido conformando con la participación de los órganos de la misma Universidad de acuerdo con los programas, normas y políticas que emanen del Plan Nacional de Desarrollo, del Programa para la Modernización de la Educación Básica y de la filosofía institucional planteada por el Decreto de creación y el Proyecto Académico.(2)

En cuanto a la estructura programática básica, las acciones y actividades que desarrolla la Universidad Pedagógica Nacional se agrupan en nueve proyectos, que se ordenan en razón del proceso administrativo público, al que deben apegarse las entidades de la administración pública.

3.1 NORMATIVIDAD PROGRAMATICA.

El proceso de programación-presupuestación se fundamenta y deriva de la planeación de mediano plazo, reflejado en nueve proyectos, mismos que se verán más adelante.

Dicho proceso se constituye en la base de la presupuestación; de tal manera que esta última sólo determina los recursos financieros que permitan la realización de las acciones.

Los responsables de ejecutar las acciones no sólo expresan las justificaciones de las actividades donde se indican las metas a lograr, también precisan los recursos que se requieren para alcanzar las metas propuestas.

(1) DEL RIO González, Cristóbal. "El Presupuesto". Ed. ECASA, 2a. Edición. México, D.F. 1992. P.V-6

Respecto al número de proyecto; éstos a su vez, y en razón de las funciones que corresponden a la UPN, se tipifican como:⁽³⁾

- **Prioritarios.**- Los que corresponden a docencia función sustantiva de la UPN; Educación Superior Pedagógica y Educación de Posgrado Pedagógico (Proyectos 03 y 09).
- **Estratégicos.**- Los que harán posible los cambios estructurales, la innovación y el mejoramiento de la calidad; Desarrollo Curricular e Investigación en Ciencias de la Educación (Proyectos 02y 05).
- **Regulares.**- Los que contemplan las funciones sustantivas; de Docencia, Difusión y Extensión Universitaria, Apoyo a los Servicios Educativos y Mejoramiento de Bibliotecas (Proyectos 04, 06 y 08).
- **Adjetivos.**- Los que auxilian las funciones universitarias y están referidos a la planeación, organización, evaluación y administración; Planeación, Organización y Evaluación y Apoyo Administrativo (Proyecto 01 y 07).

Los proyectos implican grandes agregados de acciones, por lo que no permiten a la institución un control detallado de lo que se pretende hacer y de lo que habrá de costar. Por tal razón es necesario hacer agrupamientos más pequeños de esas acciones, a fin de tener un control suficiente.

Estos nueve agrupamientos pretenden reunir los requisitos de plantear objetivos concretos susceptibles de ser expresados en metas, de modo que conformen conjuntos coherentes y homogéneos, que atiendan a las políticas sectoriales, mediante estrategias claramente definidas para alcanzar los resultados previstos.

En el alcance de las actividades, la ejecución de las acciones tiene objetivos concretos que pueden medirse a través de metas cuantificables. Las metas están conformadas por una cierta unidad de medida y una cantidad, como se observará más adelante.

En la estructura orgánica se determinan los proyectos y unidades responsables, que desarrollarán dichos proyectos, éstas habrán de realizar el ejercicio de programación y

(3) SEF, Dirección de Planeación "Manual General para el Proceso de Programación-Presupuestación". 1991, Septiembre de 1991. P. 3, 4.

presupuestación y, por lo tanto serán las encargadas de ejecutar las acciones de los subproyectos.

Con el objeto de lograr el máximo nivel de precisión en el proceso de programación-presupuestación para el ejercicio fiscal, se hace del conocimiento, en cada Unidad Responsable (UR) del llenado de formatos y la producción de información que servirá de insumo para el referido proceso, (personal, recursos materiales, servicios, transferencias e inversión).

En cuanto a las normas para la formulación del programa-presupuesto, para la justificación y definición de subproyectos, todas las acciones que desarrolla cada Unidad Responsable deberán quedar comprendidas en alguno de los subproyectos.

Cuando no sea posible ubicar las funciones y acciones asignadas de acuerdo con lo dispuesto en el manual de organización vigente,⁽⁴⁾ podrá proponerse la inclusión de un subproyecto. La propuesta deberá sustentarse en lo dispuesto en el Decreto de Creación de la UPN, en Programa de Modernización Educativa y en el Programa de Formación y Actualización de Docentes.

De tales funciones y/o acciones se derivan unidades de medida y metas, las cuales serán cuantificadas y calendarizadas trimestralmente, de acuerdo con el programa, proyecto y subproyecto.

La meta y la unidad de medida aprobadas en el programa, no podrán ser modificadas arbitrariamente, sólo se podrán reemplantar justificadamente y con un dictamen de la Dirección de Planeación.

Las metas planteadas significan un compromiso del Servidor Público, responsable de la ejecución de las tareas necesarias para su logro. El no cumplimiento injustificado implica responsabilidad oficial.

En el caso de que la unidad responsable, necesite una unidad de medida que no esté incluida en el catálogo, es necesario que consulte las tablas de conceptos y de acciones para elaborar la unidad de medida que requiera.

El responsable del área podrá formar su unidad de medida uniendo la clave y la definición del concepto con la clave y definición de la acción, ejemplo: ADO1A07 Adulto Apoyado (VER ANEXO)

(4) UPN, "Manual General de Organización de la UPN". México 1988. P.11-107.

En el caso de consultar las tablas de conceptos y acciones y no se encuentre definido el concepto o la acción requeridos, se deberá consultar con la instancia correspondiente, Dirección de Planeación o la Dirección General de Planeación, Programación y Presupuesto para que proceda al análisis del caso.

3.2 GENERALIDADES.

"En la programación presupuestaria, el presupuesto por programas es un instrumento que cumple el propósito de cambiar los recursos disponibles en el futuro inmediato, con las metas a corto plazo, creadas para la ejecución de los objetivos de largo y mediano plazo."⁽⁵⁾

La forma de presupuestar por programas, tiene sus ventajas con respecto a los presupuestos tradicionales, por ejemplo:

- 1.- El presupuesto por programas presta más atención a las acciones que el gobierno realiza con respecto a las cosas que adquiere.
- 2.- Facilita el manejo y control de los fondos institucionales.
- 3.- Identifica en forma clara y objetiva cuales son las prioridades que debe tener el gasto público.
- 4.- Permite estructurar en forma precisa las acciones que un sector debe realizar para atender una política pública o un requerimiento sectorial.

También existen desventajas :

1. Desde el punto de vista académico,⁽⁶⁾ esta sujeto a cumplir un programa de actividades, el cual puede llevarse a cabo o no, debido a que existen actividades imprevistas que no son programadas, como: la realización de conferencias o eventos, etc.
2. No se presupuesta adecuadamente en algunas áreas, por ejemplo: investigación no todas las actividades o investigaciones se concluyen en un año, y se necesita continuidad para concluiras; y el programa presupuesto es anual.

(5) DEL RIO González, *Op.cit* P.v-7.

(6) Opinión de algunos académicos de la Universidad Pedagógica Nacional , mayo 1993.

3. La programación-presupuestación es a corto plazo e impide presupuestalmente continuar o concluir con las actividades, cuando excede de un año.
4. Inflexibilidad de gasto, las áreas están sujetas a justificar todo tipo de gasto, no les permite desarrollar las actividades libremente, ya que en ocasiones algunos gastos no están incluidos en el presupuesto.

El integrar un programa-presupuesto con tales características implica el desarrollo de un proceso de seis etapas:

- 1.- PLANEACION. Tiene como objetivo orientar la definición de las acciones a realizar mediante la especificación de objetivos y metas.
- 2.-PROGRAMACION. Consiste en la definición de los proyectos que se realizarán concretando los objetivos a corto plazo (un año) y definiendo los programas de trabajo.
- 3.- PRESUPUESTACION. Tiene como objetivo efectuar un análisis financiero global y del sector para la fijación de cifras presupuestales y el ajuste de metas anuales con base en los programas y proyectos de trabajo.
- 4.- OPERACION. Considera dos fases, el ejercicio presupuestal y la ejecución de las actividades, estas dos fases se encuentran relacionadas y son interdependientes.
- 5.- CONTROL. También abarca dos fases, el registro que consiste en la contabilización de metas y operaciones presupuestarias y la auditoría presupuestaria que se refiere al examen de detalle las actividades y verificación de la eficiencia.
- 6.- EVALUACION. Esta etapa es la última en el proceso presupuestario, aunque esta incluida en todas ellas ya que es un proceso permanente. Esta evaluación se da en dos niveles, el primero en la unidad responsable (informe de autoevaluación) y el segundo a nivel central de todos los proyectos del sector. El proceso de evaluación tiene como finalidad analizar la técnica utilizada para programar y presupuestar la calidad de las funciones realizadas, el grado de participación en el logro de las metas, el grado de coordinación con otras áreas, que realicen proyectos semejantes o tengan alguna relación operativa, la

efectividad con que se han instrumentado las políticas y el grado de eficiencia administrativa y la repercusión de las políticas de dirección, para formular recomendaciones correctivas a todo el proceso así como el replanteamiento del proyecto, su racionalización de procedimientos y métodos.

3.3 ESTRUCTURA PROGRAMATICA.

La estructura programática es un elemento que sirve para organizar de acuerdo a ciertos objetivos las actividades que realiza una organización; en ésta se identifican varios niveles de agrupación:(7)

- 1.- PROGRAMA.- Es el conjunto de actividades que responden a objetivos generales de la Universidad.
- 2.- SUBPROGRAMA.- Es un subconjunto de programas y persigue objetivos particulares del mismo.
- 3.- PROYECTO.- Es la unidad mínima de organización de las actividades dentro de la Universidad, persigue objetivos específicos de los programas y se encuentra clasificado dentro de un subprograma y en él se definen metas, actividades, recursos y un responsable.
- 4.- SUBPROYECTO.- Conjunto de actividades homogéneo que deben ser realizadas para alcanzar un objetivo y metas particulares del proyecto, constituye una desagregación del mismo y es la unidad mínima de asignación, ejercicio y control presupuestal de una unidad administrativa.

Los programas que actualmente desarrolla la Universidad Pedagógica Nacional son los siguientes:

- 1.- SUSTANTIVOS:
 - A) Docencia
 - B) Investigación y
 - C) Difusión.
- 2.- DE APOYO:
 - A) Apoyo Académico y

(7) UPN Dirección de Planeación, "Estructura Programática 1990", México 1990. P.s/p.

B) Apoyo Administrativo.

Cada uno de estos programas responde a objetivos definidos por líneas de acción, conformadas a partir de tres elementos:

- 1) Los proyectos presupuestales que la Universidad ha desarrollado y desarrollará.
- 2) La política institucional y los compromisos expresados por la Rectoría en la Reunión de CIDAP.(en 1994 CIA) y ante la Comunidad Universitaria. ^{NO}
- 3) Los planes de trabajo presentados por los responsables de las diferentes áreas que integran la Universidad.

A partir del análisis de estos elementos en 1989, fueron definidos los objetivos básicos que constituyen las líneas de acción propuestas, son:

- 1) La formación profesional y su funcionamiento mediante una canalización adecuada de recursos que permitan el incremento de los servicios educativos.
- 2) Fortalecer la Investigación, cubrir todos los ámbitos de las ciencias de la educación, estableciendo líneas de investigación en beneficio del educando.
- 3) Elevación de la calidad de los servicios bibliotecarios y de apoyo académico.
- 4) Fortalecimiento de Posgrado (en 1985 se implantó un proyecto con recursos asignados exclusivamente para este rubro).

Se determinarán los siguientes proyectos y subproyectos en la Estructura Programática de la Universidad Pedagógica Nacional:⁽⁸⁾

PROYECTO 01: PLANEACION, ORGANIZACION Y EVALUACION.

- SPY 1A Formulación del Programa Institucional de Modernización.
- SPY 2A Diseño y actualización del Manual de Organización.
- SPY 4A Diseño y desarrollo del Programa Operativo Anual.

(8) UPN, Dirección de Planeación, "Programa Presupuesto 1993" Estructura Programática de la UPN. P. 1-4.

- SPY 5A Formulación del Presupuesto Anual.
- SPY 5B Control del Presupuesto.
- SPY 6C Coordinación de usuarios.
- SPY 6G Operación de sistemas y generación de productos.
- SPY 6H Desconcentración de sistema de apoyo informático.
- SPY 6I Mantenimiento de sistemas.
- SPY 8A Evaluación Institucional.
- SPY 9A Diseño y desarrollo de proyectos especiales.

PROYECTO 02: DESARROLLO CURRICULAR.

- SPY 2A Diseño de planes y programas de estudio de Licenciatura.
- SPY 2B Diseño de planes y programas de estudio de Especialización.
- SPY 2C Diseño de planes y programas de estudio de Maestría.
- SPY 2D Diseño de Planes y programas de estudio de Doctorado.
- SPY 2E Apoyo al diseño de planes y programas de estudio para la Educación Básica.
- SPY 3A Diseño de líneas y cursos de Actualización Docente.
- SPY 4C Diseño de cursos de superación de Docentes.
- SPY 6A Diseño de técnicas y recursos didácticos.
- SPY 7A Diseño de la evaluación del aprendizaje.
- SPY 9A Evaluación del proceso educativo.
- SPY 9B Diagnóstico de problemas educativos.

PROYECTO 03: EDUCACION SUPERIOR PEDAGOGICA.

- SPY 1A Licenciatura en Psicología Educativa.
- SPY 1B Licenciatura en Pedagogía.
- SPY 1C Licenciatura en Sociología de la Educación.
- SPY 1D Licenciatura en Administración Educativa.
- SPY 1E Licenciatura en Educación Indígena.
- SPY 4A Modelo UPN (Practica docente y marginación).
- SPY 5A Actualización a docentes en Educación Básica.
- SPY 8A Licenciatura en unidades UPN.

PROYECTO 04: APOYO A LOS SERVICIOS EDUCATIVOS.

- SPY 1A Servicios escolares.
- SPY 3A Becas y estímulos a estudiantes.
- SPY 3B Servicios social.
- SPY 3C Bolsa de trabajo.
- SPY 3E Procedimientos alternativos para la Titulación.

- SPY 3G Orientación educativa y servicio educativos.
- SPY 3H Actividades cocurrículares, culturales y recreativas para estudiantes.
- SPY 4A Becas e intercambio académico.
- SPY 4B Actualización y superación docente del personal UPN.
- SPY 5A Desarrollo de prototipos de material didáctico.

PROYECTO 05: INVESTIGACION EN CIENCIAS DE LA EDUCACION.

- SPY 1A Planeación y evaluación de la investigación.
- SPY 2A Organización, coordinación y dirección de la investigación.
- SPY 2B Normatividad de la investigación.
- SPY.4A Organización e instalación del centro de investigación educativa.
- SPY 5A Talleres regionales de investigación educativa.
- SPY 6A Fomento de la investigación.

LINEA 70: PROCESO EDUCATIVO.

- SPY 7A Programa: practica docente y marginación.
- SPY 7B Programa: educación matemática.
- SPY 7C Programa: educación para adultos.
- SPY 7D Programa: lengua y literatura.
- SPY 7E Programa: practica docente en la educación básica.
- SPY 7F Programa: enseñanza de las ciencias naturales.
- SPY 7G Programa: investigación.

LINEA 80: PRACTICA EDUCATIVA.

- SPY 8A Programa: educación básica contexto, instituciones y saberes.
- SPY 8B Programa: innovación pedagógica.
- SPY 8C Programa: educación indígena.

LINEA 90: CIENCIAS SOCIALES Y EDUCACION.

- SPY 9A Programa: historia de la educación en México, fuentes 1867-1910.
- SPY 9B Programa: formación docente.

PROYECTO 06: DIFUSION Y EXTENSION UNIVERSITARIA.

- SPY 1A Producción editorial.
- SPY 2A Producción audiovisual.

- SPY 2B Programas de radio.
- SPY 2C Programas de televisión.
- SPY 3A Difusión académica y cultural.
- SPY 4A Extensión universitaria.
- SPY 6A Enseñanza de idiomas extranjeros.

PROYECTO 07: APOYO ADMINISTRATIVO.

- SPY 1A Conducción, coordinación general y asesoría.
- SPY 1B Comunicación social.
- SPY 1C Administración.
- SPY 1D Servicios Jurídicos.
- SPY 1E Ingreso promoción y año sabático.
- SPY 2A Administración de personal.
- SPY 3A Finanzas y control del ejercicio presupuestal.
- SPY 4A Adquisiciones.
- SPY 4B Inventarios.
- SPY 5A Conservación de inmuebles e instalaciones.
- SPY 5B Mantenimiento de equipo.
- SPY 5C Mantenimiento vehicular.
- SPY 6A Servicios generales.
- SPY 7B Control, seguimiento e información.
- SPY 9A Contraloría.

PROYECTO 08: MEJORAMIENTO DE BIBLIOTECAS.

- SPY 1A Incremento y control de acervos.
- SPY 2A Automatización de los acervos y servicios.
- SPY 3A Capacitación de personal y apoyo a usuarios.
- SPY 4A Normatividad.

PROYECTO 09: EDUCACION DE POSGRADO PEDAGOGICA.

- SPY 1A Especialización en: Proyecto curricular para la formación docente.
- SPY 1B Especialización en: Enseñanza de la lengua y literatura.

SPY 1C	Especialización en: Orientación educativa.
SPY 1F	Especialización en: Formación de educadores de adultos.
SPY 1G	Especialización en: Prototipos educativos para la enseñanza de las ciencias naturales.
SPY 1I	Especialización en: Computación y educación.
SPY 2A	Maestría en educación: Curriculum e innovación pedagógica.
SPY 2B	Maestría en educación: Formación docente.
SPY 2C	Maestría en educación: Informática y educación.
SPY 2D	Maestría en educación: Educación matemática.
SPY 2E	Maestría en educación: Educación de adultos.
SPY 2F	Maestría en educación: Docencia y divulgación de la historia.
SPY 2H	Maestría en educación: Educación y sociedad.
SPY 2I	Maestría en administración de la educación.
SPY 3A	Doctorado en educación.
SPY 4A	Posgrado en unidades UPN.

NOTA: LOS SUBPROYECTOS PRESENTADOS SON SUCEPTIBLES DE MODIFICACION NO ASI LOS PROYECTOS; EXISTE LA POSIBILIDAD DE NUEVAS PROPUESTAS SIEMPRE Y CUANDO SE APEGUEN A LA ESTRUCTURA DE PROYECTOS AUTORIZADA POR SHCP. Y SEP, PREVIA EVALUACION CONJUNTA ENTRE LA UNIDAD RESPONSABLE Y LA DIRECCION DE PLANEACION.

3.4 UNIDADES DE MEDIDA.

Las unidades de medida tienen como propósito medir los resultados de un proyecto, estas unidades pueden ser de producto final o bien de producto intermedio y permite verificar el avance de los proyectos que desarrolla la UPN.

La "Unidad de medida es una expresión susceptible de medir el producto o resultado, la cual su determinación debe proporcionar elementos de juicio al responsable a fin de que éste pueda ejercer un mejor análisis y evaluación de los resultados como meta".⁽⁹⁾

Las unidades de medida son propuestas por la Dirección General de Planeación, Programación y Presupuestación, han sido estructuradas a partir de los Programas Operativos Anuales (POA) de cada dependencia y entidad de la SEP, metas comprometidas y no pueden ser cambiadas, las otras metas son de evaluación interna por

(9) Secretaría de Programación y Presupuesto. "Glosario de Términos" México 1982. p. 77.

lo que son susceptibles de cambios, según las actividades de cada una de las áreas. La UPN tiene registradas las siguientes unidades de medida.⁽¹⁰⁾

Nº	CLAVE	DENOMINACION
1	ACDU	ACTUALIZAR ARCHIVOS
2	ACIN	ACTUALIZAR DOCENTE
3	ACPN	ACTUALIZAR MANUAL DE ORGANIZACION
4	ACPO	ACTUALIZAR MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
5	ACIV	ACTUALIZAR PERSONAL
6	ACIX	ACTUALIZAR PERSONAL ACADEMICO
7	ACIW	ACTUALIZAR PERSONAL ADMINISTRATIVO
8	ACJE	ACTUALIZAR PERSONAL DIRECTIVO
9	ACRA	ACTUALIZAR SISTEMA
10	ADDP	ADAPTAR PROCESO DE PROGRAMACION
11	AIRM	ADQUIRIR MATERIAL DOCUMENTAL
12	APIA	APOYAR ALUMNO
13	APIK	APOYAR BECARIO
14	APWA	APOYAR BIBLIOTECA
15	APIR	APOYAR EGRESADO
16	APBM	APOYAR INVESTIGADOR
17	APIV	APOYAR PERSONAL
18	APIZ	APOYAR UNIDAD ADMINISTRATIVA
19	A3IB	ASESORAR ALUMNO EN LICENCIATURA
20	A3IB	ASESORAR ALUMNO EN MODALIDAD NO ESCOLARIZADA
21	A3IE	ASESORAR ALUMNO EN POSGRADO
22	A3OS	ASESORAR CONTRATO
23	A3AM	ASESORAR CONVENIO
24	A3A0	ASESORAR CURSO
25	ATII	ATENDER ALUMNO EN DOCTORADO
26	ATIG	ATENDER ALUMNO EN ESPECIALIZACION
27	ATIC	ATENDER ALUMNO EN MAESTRIA
28	ATID	ATENDER ALUMNO EN MODALIDAD E
29	ATIF	ATENDER ALUMNO EN MODALIDAD NO ESCOLARIZADA
30	ATIE	ATENDER ALUMNO EN POSGRADO
31	ATIP	ATENDER DOCENTE EN AÑO SABATICO
32	ATDA	ATENDER REPRESENTACION JURIDICO LABORAL
33	ATJA	ATENDER USUARIO
34	CABM	CAPACITAR INVESTIGADOR
35	CAIV	CAPACITAR PERSONAL
36	COPM	CONSERVAR LIBRO
37	C1BL	COORDINAR INVESTIGACIONES
38	DECJ	DESARROLLAR PROYECTO
39	DEAV	DESARROLLAR EVENTO
40	DECA	DESARROLLAR PROGRAMA
41	DEBZ	DESARROLLAR PROGRAMA DE DIFUSION
42	DEEG	DESARROLLAR PROGRAMA ACADEMICO
43	DECS	DESARROLLAR PROYECTO ESPECIAL
44	DERA	DESARROLLAR SISTEMA
45	DIPS	DIAGNOSTICAR MATERIAL DIDACTICO
46	D4EI	DIFUNDIR SERVICIO
47	D5AO	DISEÑAR CURSO
48	D5BO	DISEÑAR LINEA DE ACTUALIZACION
49	D5PS	DISEÑAR MATERIAL DIDACTICO
50	D5CF	DISEÑAR PROGRAMA DE SUPERACION
51	D5RA	DISEÑAR SISTEMA

(10) UPN, Dirección de Planeación, "Manual General para el Proceso de Programación y Presupuestación 1993". (ANEXO), Octubre.

52	D6WE	DISTRIBUIR BIEN
53	D6PM	DISTRIBUIR LIBROS
54	D6RM	DISTRIBUIR MATERIAL DOCUMENTAL
55	D6PX	DISTRIBUIR PUBLICACION
56	EDAH	EDITAR BOLETIN
57	EDRP	EDITAR GACETA
58	EDPM	EDITAR LIBRO
59	EDPZ	EDITAR REVISTA
60	EFDN	EFFECTUAR COMPRA
61	EFEA	EFFECTUAR CONCURSO CERRADO DE PROMOCION
62	EFEB	EFFECTUAR CONCURSO CERRADO DE REGULARIZACION
63	EFFK	EFFECTUAR INVENTARIO
64	EFBP	EFFECTUAR MANTENIMIENTO DE EQUIPO
65	EFBS	EFFECTUAR MANTENIMIENTO DE INSTALACION
66	EFBR	EFFECTUAR MANTENIMIENTO VEHICULAR
67	EFDO	EFFECTUAR SERVICIO GENERAL
68	EFDF	EFFECTUAR SERVICIOS DE RECURSOS MATERIALES
69	ELJM	ELABORAR BALANCE GENERAL
70	ELAF	ELABORAR BANCO DE DATOS
71	ELOO	ELABORAR CATALOGO
72	ELAM	ELABORAR CONVENIO
73	ELAS	ELABORAR DIAGNOSTICO
74	ELPD	ELABORAR ESTADISTICA
75	ELPE	ELABORAR ESTADO FINANCIERO
76	ELPG	ELABORAR FOTOCOPIA
77	ELPJ	ELABORAR GUION
78	ELJF	ELABORAR INFORME DE CUMPLIMIENTO A DISPOSICIONES DE RACIONALIDAD
79	ELJG	ELABORAR INFORME DE DEPOSITO DE OTRAS INVERSIONES
80	ELJH	ELABORAR INFORME DE DISPONIBILIDADES FINANCIERAS
81	ELJI	ELABORAR INFORME DE ESTADO DE RESULTADOS
82	ELJT	ELABORAR INFORME DE OBRAS PUBLICAS Y SERVICIOS
83	ELJS	ELABORAR INFORME DE SEGUIMIENTO DE PROYECTOS DE INVERSION
84	ELJK	ELABORAR INFORME DE SEGUIMIENTO FINANCIERO
85	ELJL	ELABORAR INFORME DE TRANSFERENCIAS MINISTRADAS
86	ELJJ	ELABORAR INFORME Y ORIGEN DE APLICACION DE RECURSOS
87	ELIT	ELABORAR INFORME
88	ELJR	ELABORAR INFORMES DE ADQUISICIONES EFECTUADAS
89	ELJQ	ELABORAR INFORMES DE INVERSION FISICA
90	ELPL	ELABORAR INSTRUMENTOS DE EVALUACION
91	ELPN	ELABORAR MANUAL DE ORGANIZACION
92	ELPO	ELABORAR MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
93	ELPP	ELABORAR MANUALES, GUIAS Y REGLAMENTOS
94	ELRJ	ELABORAR MATERIAL DE APOYO
95	ELRQ	ELABORAR MEMORIA
96	ELDY	ELABORAR MODELO CURRICULAR
97	ELPU	ELABORAR NOMINA
98	ELPV	ELABORAR PAQUETE DIDACTICO
99	ELBX	ELABORAR PLAN DE ESTUDIOS
100	ELDX	ELABORAR PLANES Y PROGRAMAS DE LICENCIATURA Y POSGRADO
101	ELEJ	ELABORAR PROGRAMA DE ADQUISICIONES
102	ELCO	ELABORAR PROGRAMA DE APOYO
103	ELCP	ELABORAR PROGRAMA DE INVESTIGACIONES
104	ELCV	ELABORAR PROGRAMA DE MEDIANO PLAZO
105	ELCB	ELABORAR PROGRAMA OPERATIVO ANUAL
106	ELCC	ELABORAR PROGRAMA PRESUPUESTO
107	ELCA	ELABORAR PROGRAMA
108	ELCJ	ELABORAR PROYECTO
109	ELPX	ELABORAR PUBLICACION
110	ELCZ	ELABORAR REPORTE
111	ELEN	ELABORAR REPORTE DE COSTO DE PLANTILLA POR PROYECTO

112	ELJO	ELABORAR RESUMEN DE NOMINA
113	ELRD	ELABORAR TEXTOS
114	EMAH	EMITIR BOLETIN
115	EMAN	EMITIR COMUNICADO
116	EMAX	EMITIR EVALUACION TRIMESTRAL
117	EMED	EMITIR PRODUCTO (TARJETAS, LISTADOS)
118	ESAM	ESTABLECER CONVENIO
119	ESRK	ESTABLECER EVALUACION EDUCATIVA
120	EVWA	EVALUAR BIBLIOTECA
121	EVEH	EVALUAR OPERACION ADMINISTRATIVA
122	EXRE	EXPEDIR TITULO
123	IMAO	IMPARTIR CURSO
124	IMAR	IMPARTIR CURSO DE ACTUALIZACION
125	IMDW	IMPARTIR CURSO REGIONAL
126	IIRA	IMPLANTAR SISTEMA
127	INIA	INSCRIBIR ALUMNO
128	IJD	INTEGRAR COMISION CURRICULAR
129	I3BB	INTEGRAR EXPEDIENTE
130	I3JB	INTEGRAR INFORME PRESUPUESTAL
131	OBOF	OBTENER BECA
132	O1AV	ORGANIZAR EVENTO
133	O1DL	ORGANIZAR TALLER
134	OTAB	OTORGAR APOYO TECNICO
135	OTOF	OTORGAR BECA
136	OTEE	OTORGAR CURSOS DE REGULARIZACION
137	OTDP	OTORGAR PRESTAMO DE MATERIAL BIBLIOGRAFICO
138	OTEI	OTORGAR SERVICIO
139	OTDD	OTORGAR SERVICIO ADMINISTRATIVO
140	OTTY	OTORGAR SERVICIO AL PERSONAL
141	OTDG	OTORGAR SERVICIO ESCOLAR
142	OTEL	OTORGAR SERVICIO MEDICO
143	OTEK	OTORGAR SERVICIO VEHICULAR
144	P1JC	PROCESAR INFORMACION
145	P1BL	PROCESAR INVESTIGACIONES
146	P1PQ	PROCESAR MATERIAL BIBLIOTECARIO
147	P2AV	PRODUCIR EVENTO
148	P2CA	PRODUCIR PROGRAMA
149	P5JP	PROPORCIONAR SERVICIO DE PAGO DE NOMINA
150	P5DE	PROPORCIONAR SERVICIO DE RECURSOS FINANCIEROS
151	PURR	PUBLICAR ARTICULO
152	PUDR	PUBLICAR CONVOCATORIA
153	PUPA	PUBLICAR EJEMPLARES
154	PUPP	PUBLICAR MANUAL, GUIAS Y REGLAMENTOS
155	PURL	PUBLICAR SISTEMA DE INFORMACION
156	REDR	REALIZAR AUDITORIA
157	REAJ	REALIZAR CONCURSO
158	REDZ	REALIZAR CONCURSO DE OPOSICION ABIERTO
159	REPF	REALIZAR EVALUACION
160	REAV	REALIZAR EVENTO
161	REBN	REALIZAR INTERCAMBIO
162	REEF	REALIZAR PRACTICAS
163	REDV	REALIZAR REUNION
164	REDK	REALIZAR SUPERVISION
165	REDL	REALIZAR TALLER
166	R3IA	REGISTRAR ALUMNO
167	R3BU	REGISTRAR MOVIMIENTO EFECTUADO
168	R4IA	REGULARIZAR ALUMNO
169	R9EC	RENOVAR SUSCRIPCION A PUBLICACIONES
170	R11JU	REPORTAR MATRICULA DE LICENCIATURA
171	R11JV	REPORTAR MATRICULA DE POSGRADO
172	R7PM	REPRODUCIR LIBROS
173	R7PX	REPRODUCIR PUBLICACION
174	R10WE	REQUISITAR BIEN

175	RBDX	REVISAR PLANES Y PROGRAMAS DE LICENCIATURA Y POSGRADO
176	SLJC	SISTEMATIZAR INFORMACION
177	TILA	TITULAR ALUMNO
178	TIOP	TRAMITAR CERTIFICADOS DE ESTUDIOS
179	TIRE	TRAMITAR TITULO
180	TRCA	TRANSMITIR PROGRAMA
181	ELJN	ELABORAR REPORTE SOBRE OCUPACION DE EMPLEO
182	EXOP	EXPEDIR CERTIFICADO
183	ELRR	ELABORAR ARTICULO
184	ELRS	ELABORAR CARPETA ANTOLOGICA
185	PURA	PUBLICAR SISTEMA
186	ACOC	ACTUALIZAR AREA

Para el caso de las metas comprometidas, éstas se reportan ante la Coordinadora Sectorial a través del Sistema Integral de Información.

La clave esta formada por siete caracteres de los cuales cuatro corresponden al concepto y tres a la acción:

CLAVE	UNIDAD DE MEDIDA
AL08A12	Alumnos atendidos en preescolar

AL: Los dos primeros caracteres de la clave son siempre alfabéticos y corresponden a las dos primeras letras de la primer palabra del concepto de la unidad de medida;

01: Los dos caracteres siguientes son numéricos, asignados en orden progresivo de acuerdo con el momento de su registro, para que cada grupo de caracteres alfabéticos.

Quiere decir que el número progresivo que sigue a las letras AL depende del número de conceptos que empiezan con las letras AL y son diferentes:(VER ANEXO)

AL	01	Albergue
AL	02	Alumno
AL	03	Alumno en curso intensivo

Para lo cual se controla la asignación de número a cada concepto mediante la actualización de la respectiva tabla.

A: El quinto carácter siempre será alfabético y corresponde a la primera letra de la acción de la unidad de medida, en el ejemplo la A es Atendido.

12: El sexto y el séptimo carácter son numéricos y corresponden al número de acciones que empiezan con la misma letra. Es decir que el número progresivo que sigue a la letra A depende del número de acciones que empiezan con la misma letra:

A01	Actualizado
A02	Adaptado
A03	Adquirido. etc.

La unidad de medida se define "como el bien o servicio considerado, representativo del resultado final que se ha de alcanzar en un proyecto, y de cuya cantidad por lograr resulta una meta."⁽¹¹⁾

Las unidades de medida tienen las siguientes características generales:⁽¹²⁾

- 1) Son cuantificables y deben estar relacionadas con el resultado que se espera alcanzar en la ejecución del proyecto.
- 2) Están formadas por un concepto y una acción. El concepto se refiere al producto o servicio que se elabora o proporciona. La acción se refiere a la actividad relacionada con el concepto correspondiente.
- 3) Se expresan en singular aún cuando la cantidad de la meta sea mayor a la unidad.
- 4) Están redactadas en términos sencillos y claros de manera que el significado sea el mismo para todos los usuarios.
- 5) Son coherentes con las funciones de la Unidad Responsable (U.R), en especial con el objetivo de cada proyecto.
- 6) Son de aplicación general, pero se procura estandarizarlas y unificarlas en el sector educativo.

(11) Presidencia de la República, Dirección General de Estudios Administrativos, "Glosario de Términos Administrativos", México octubre 1982. p.155

(12) Ibidem.p.155-156.

3.4.1 TIPOS DE UNIDADES DE MEDIDA

Con objeto de conocer la programación trimestral de las metas más importantes de cada proyecto, para poder medir su grado de avance, se definen a continuación los diferentes tipos de unidades de medida que se manejan en el sector educativo.

Los tipos de unidades de medida son los siguientes:

CLAVE	TIPO	CARACTERISTICAS
1	De atención a la demanda	Son acciones de servicios educativos que se incrementan sólo al inicio del ciclo escolar y permanecen constantemente durante los demás trimestres del año, hasta repetir nuevamente dicho ciclo.

La meta programada y alcanzada durante el año, es la que corresponde a cada trimestre de acuerdo con su calendarización.

SUMABLES.- Son aquellas acciones que se van realizando, obteniéndose resultados concretos en diferentes unidades de tiempo; un conjunto de ellas son susceptibles de programarse en cada trimestre, de tal forma que la suma de los cuatro trimestres sea igual a la meta total por alcanzar durante el año ⁽¹³⁾

NO SUMABLES.- Son acciones realizadas de manera constante durante todo el año y que se concretizan en el cuarto trimestre; por lo que la meta alcanzada en este trimestre corresponde a las metas alcanzadas durante el año ⁽¹⁴⁾

DE AVANCE PORCENTUAL.- Son las acciones realizadas durante todo el año, pero que no pueden cuantificarse parcialmente en cantidades absolutas; por lo que se manejan en porcentajes de avance en cada trimestre y la meta por alcanzar durante el año se totaliza en números absolutos. Por ejemplo: Investigación realizada ⁽¹⁵⁾

(13) UPN. "Manual-(Anexos)- Op.cit. p.s/n.

(14) Ibidem. p s/n.

(15) Ibid. p s/n.

3.5 CLAVE PROGRAMATICA.

La clave programática presupuestal tiene como objetivo controlar el uso de los recursos asignados por programa, subprograma, proyecto, órgano responsable, unidad de medida, capítulo, concepto y partida de gasto.

Incluye las siguientes facetas:

- 1) **ESTRUCTURA PROGRAMATICA.** Indica el quehacer de la Universidad, clasifica las acciones a cumplir de acuerdo a programas, subprogramas, proyectos y subproyectos. Estas acciones son el reflejo del Plan Nacional de Desarrollo, PNME, ANMEB y de las políticas institucionales de la propia Universidad.⁽¹⁶⁾
- 2) **ESTRUCTURA ORGANICA.** Define a los responsables de realizar las acciones previstas por la estructura programática. Esta delimitación de responsabilidades se encuentra planteada en el Manual de organización de la UPN, documento elaborado a partir del Decreto de creación y del Modelo Académico de la propia Universidad.⁽¹⁷⁾
- 3) **CODIFICACION POR OBJETO DEL GASTO.** "Este código fundamenta su aplicación en el art. 32 frac. V y VIII de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y en el art. 5 de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal. Tiene por objeto clasificar los bienes y servicios que el gobierno adquiere y desarrolla, identificando con claridad la demanda de recursos.⁽¹⁸⁾
- 4) **UNIDADES DE MEDIDA.** Su propósito es facilitar la medición de los resultados que se pretenden alcanzar, esto es, cuantificar las metas para evaluar los resultados obtenidos.⁽¹⁹⁾

3.6 NORMATIVIDAD PRESUPUESTAL

Los lineamientos generales que regulan la Clasificación por Objeto de gasto, se estriban en los capítulos y conceptos contenidos en la estructura de la Clasificación por Objeto de Gasto, son la base para que la información presupuestal, tanto de las dependencias del sector central como de las entidades del sector paraestatal, sea consolidada bajo criterios uniformes y homogéneos.

(16) UPN, "Reestructuración...Comisión de Evaluación, Síntesis de documentos presentados 14 de diciembre de 1989, marzo 1990 p.s/n

(17) *Ibidem.* p s/n

(18) SEP. "Clasificación por Objeto del Gasto" 1982 p.9

(19) UPN, Dirección de Planeación, "Glosario de Términos Programáticos, México 1992. p 4-6.

Manifiesta que la utilización de los capítulos y conceptos resulta necesaria e imprescindible en las cuentas presupuestales, tanto de las dependencias como de las entidades de la Administración Pública Federal.

En el caso de las dependencias del sector central, las partidas contenidas en todos y cada uno de los capítulos y conceptos de la clasificación por objeto de gasto son indispensable en el registro y control del llenado interno de sus presupuestos autorizados y, por lo tanto son de observación general.

Sin embargo, si se precisará de un mayor detalle en las partidas, se podrá realizar el desglose que se considere conveniente, respetando siempre la expresión y contenido homogéneo de las mismas, así como los del concepto y del capítulo correspondientes.

Si por el contrario se necesita la inclusión de una partida no prevista en la clasificación por objeto del gasto, se podrá proponer su creación a la Secretaría de Planeación, Programación y Presupuesto.

La Clasificación por Objeto del Gasto, a través del listado de los bienes y servicios contenidos en su estructura, pretende proporcionar el conjunto ordenado de la demanda gubernamental, entre otros propósitos, para facilitar a la Clasificación económica, el cumplimiento de su función.⁽²⁰⁾

Dada la estrecha relación entre las clasificaciones presupuestarias, la clasificación por objeto del gasto proporciona a la Económica ⁽²¹⁾el ordenamiento coherente de los bienes y servicios que esta tendrá que distinguir de acuerdo a su naturaleza, en gasto corriente o de capital.⁽²²⁾

En la estructura y en el contenido de la clasificación, se refleja la orientación de los bienes y servicios, conforme a lo siguiente:

a) **Gasto Corriente.**- "Son todas aquellas erogaciones en bienes, servicios y otros renglones diversos que realicen las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, para atender la operación permanente y regular de sus unidades".⁽²³⁾

(20) SEP, "Clasificación por Objeto de Gasto", mayo 1987 p.26-103.

(21) "La clasificación económica identifica las erogaciones previstas para cada ramo, gasto corriente o de capital, según su naturaleza, sujetas al control presupuestal, así como las transferencias de los sectores públicos. SEP, Clasificación por Objeto del Gasto, mayo de 1987, p. 8

(22) SEP. Op.cit. p 20

(23) Ibidem, p.20

b) **Gasto de Capital.**-Son todas aquellas erogaciones en bienes, servicios y otros renglones diversos destinados a incrementar la capacidad instalada de operación administrativa o productiva de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, las cuales se reflejan en un incremento de sus activos fijos patrimoniales o de capital".(24)

De acuerdo a lo anterior y atendiendo a la Clasificación Económica, la estructura de la Clasificación por Objeto del Gasto se interpreta como:

Los capítulos 1000 "Servicios Personales", 2000 "Materiales y Suministros" y 3000 "Servicios Generales", serán de naturaleza corriente cuando se utilicen para el funcionamiento permanente y regular de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, y se consideran de capital cuando se usen para ampliar la capacidad instalada de operación administrativa o productiva de las mismas.

El capítulo 4000 "Transferencias" contiene tanto gasto corriente como de capital, los cuales pueden identificarse por medio de sus propios conceptos.

A diferencia de los señalados, el capítulo 5000 "Bienes muebles e inmuebles", puede distinguirse como de naturaleza de capital (inversión).

En tal virtud y con fundamento en lo dispuesto por los artículos 7 fracción VI, 46 fracciones I, II y VIII, del Reglamento Interior de la SEP, la Oficialía Mayor, por conducto de la Dirección General de Recursos Financieros, formuló la edición de la Clasificación por Objeto del Gasto que contiene capítulos, conceptos y partidas.

La Clasificación por Objeto del Gasto sirve para distinguir el tipo y características de la información que se requiere para la adecuada planeación, la programación, la presupuestación, el ejercicio, el control y la evaluación del gasto público federal, y para que el Presidente de la República la presente a la H. Cámara de Diputados, en los términos que se establece en el artículo 74 fracción IV, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.(25)

La codificación por Objeto del Gasto, se fundamenta en la aplicación del artículo 32 fracciones VI y VIII de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y en el artículo 5 de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.(26)

(24) Ibíd. p.3

(25) Ibíd. p 5.

(26) Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior (CONAEVA) "Líneas Generales y estrategias para evaluar la Educación Superior. México, D.F., Agosto 1990. p 72-74.

3.7 GENERALIDADES

"El ejercicio presupuestal en una de las fases de la etapa de operación del proceso presupuestario y lo definimos como el ejercicio presupuestario," proceso que tiene como objetivo expedir las órdenes de pago y otros documentos necesarios para hacer uso de los recursos presupuestales, con el fin de realizar las actividades programadas y cumplir con las metas planteadas".(27)

El ejercicio presupuestario es función de las áreas operativas (unidades responsables) del sector, correspondiendo a la Oficialía Mayor las funciones de asesoría, gestión y control, así como el registro de lo gastado.

Como todo proceso, el ejercicio presupuestario está compuesto por diferentes fases:(28)

1. **Gasto autorizado.** Una vez que ha sido elaborado, discutido y presentado el presupuesto, es emitido por el poder legislativo una autorización del mismo con lo cual queda constituido el Presupuesto de Egresos de la Federación y a partir de éste y con base en los presupuestos presentados por las unidades responsables se integra el gasto autorizado a ejercer por cada una de ellas. A la Secretaría de Programación y Presupuesto le corresponde la elaboración del Presupuesto de Egresos de la Federación.
2. **Programación del Ejercicio.** A partir del gasto autorizado, es necesario efectuar un reajuste en el programa operativo ya que puede haber divergencias entre éste y los recursos autorizados, por lo tanto será necesario estructurar un programa que distribuya estos recursos de acuerdo a los objetivos y metas programadas originalmente. El organismo responsable de elaborar este programa es la Tesorería de la Federación.
3. **Radicación de Fondos.** Tiene como objetivo ubicar los recursos en el lugar geográfico donde van a ser usados y de conformidad con un calendario de pagos. Esta radicación se efectúa a través de un sistema descentralizado del pago por la red bancaria mediante líneas de crédito. Cada una de las dependencias (Secretarías de Estado) son las responsables de efectuar la radicación como pendiente.

(27) UPN, Dirección de Planeación, Documento de Trabajo. México 1990 s/p.

(28) Op.cit. p 3 y 4

4. **Pago de comisión.** Está constituido por el pago de todos los compromisos adquiridos por las unidades, conformados éstos por los pedidos y los contratos efectuados para la ejecución de actividades programadas. Cada unidad responsable es la encargada de efectuar su pago.

El proceso de Ejercicio presupuestario, interviene en todos los sistemas que conforman el gasto público estos sistemas son:(29)

- 1) **Servicios Personales.** Agrupa las asignaciones destinadas a cubrir las percepciones correspondientes al personal, así como los pagos por concepto de seguridad social.
- 2) **Adquisiciones.** Integra todas las asignaciones destinadas a la adquisición de todo tipo de materiales requeridos como son los de oficina, alimentos, utensilios, materias primas de construcción, combustibles, vestuario, etc. Así como para el pago de los servicios necesarios para el funcionamiento de las entidades y dependencias.
- 3) **Inversión Física.** Incluye las asignaciones destinadas a la adquisición de toda clase de mobiliario, equipo, maquinaria, vehículos, refacciones, animales y bienes inmuebles utilizados por la Administración Pública Federal.
- 4) **Transferencias.** Está constituida por las asignaciones que otorga la Administración Pública autorizada a los gobiernos estatales, municipales y organismos descentralizados del Distrito Federal, a los fideicomisos así como los subsidios que otorga para subsanar gastos de mantenimiento y operación, así como para mantener niveles adecuados en los precios de los artículos de consumo básico.
- 5) **Deuda Pública.** Agrupa las asignaciones destinadas a cubrir la amortización del capital, interés, comisiones y otros gastos derivados de los diversos créditos o financiamientos autorizados por el H. congreso de la Unión pagaderos, en el interior y exterior del país, tanto en moneda nacional como extranjera.

3.8 CLASIFICACION POR OBJETO DEL GASTO.

La Clasificación por objeto del gasto subdivide los egresos en renglones homogéneos para su mejor identificación, dando código, nombre y descripción de las erogaciones agrupadas, a manera de que se puedan conocer los requerimientos del

(29) Ibidem, p. 4 y 5

gobierno federal en bienes, servicios y otros gastos necesarios para el cumplimiento de sus fines; es decir, facilita conocer, por su destino, las cosas que la dependencia y entidades de la Administración Pública Federal compran, los servicios que contratan con terceros, las transferencias que hacen con otros sectores y las demás afectaciones presupuestarias que deben realizar.

Puede definirse como un "listado ordenado, homogéneo y coherente de los bienes y servicios que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal requieren para desarrollar sus acciones y , en general, de las erogaciones que realizan".(30)

Su función consiste en identificar con claridad la demanda gubernamental de todos los recursos: humanos, materiales y financieros, así como los de servicios, provenientes tanto del país como del extranjero, necesarios para el cumplimiento de sus actividades programadas. Sirve para determinar los gastos que en cada programa se necesitan para el cumplimiento de sus objetivos y orden, e identifica sistemáticamente el uso que se dará al presupuesto asignado a cada programa o actividad.

La Clasificación por Objeto del Gasto constituye un nomenclador de los bienes y servicios que necesita la función institucional y pública, así como de otras erogaciones que el gobierno requiere hacer, y permite el registro claro y detallado de las cuentas presupuestales. Su papel consiste en proporcionar el código, el nombre y la descripción de los renglones de gasto para su adecuada identificación a través de los elementos que la conforman: 1. Capítulo, 2. Concepto y 3. Partida.(Ver estructura de la clasificación por objeto de gasto).(31)

La Clasificación por Objeto del Gasto se vincula con las demás clasificaciones, pero particularmente con la Clasificación Económica, a la que proporciona el ordenamiento coherente y homogéneo de los bienes, servicios y otras erogaciones que ésta tendrá que distinguir de acuerdo a su naturaleza, en gasto corriente o de capital; así como la Clasificación por Programa y Actividades, conectando lo que se va a adquirir con lo que se va a realizar.

La Clasificación por Programas y Actividades permite identificar los resultados que se pretenden obtener a través y en función de las dependencias y entidades gubernamentales. Las asignaciones presupuestarias, para su ejercicio, se determinan por programas, subprogramas, actividades y proyectos en relación directa con las respectivas unidades responsables encargadas del desarrollo de las funciones, conforme a la estructura de la Administración Pública.

(30) SEP, Op.cit. P. 9

(31) SEP, Clasificación por Objeto de Gasto. Op.cit. p.12.

Los programas, subprogramas, actividades y proyectos vienen a ser elementos de control y contabilidad del gasto público, además de permitir la cuantificación de las metas programadas y los costos correspondientes. Esta cuantificación sirve, asimismo, para fijar la estructura de los planes de corto y mediano plazo del sector público, y la sincronización entre las metas anuales y las de mediano plazo.

3.8.1 OBJETIVOS DE LA CLASIFICACION POR OBJETO DE GASTO

La clasificación por objeto de gasto tiene algunos objetivos, entre los que se encuentran:⁽³²⁾

a) **De Programación.**- Identificar de manera homogénea y clara, a través de los conceptos, los diversos insumos y recursos humanos, materiales y financieros necesarios para alcanzar los objetivos y las metas establecidas en los programas.

b) **Y Presupuestación.**- Identificar con claridad, precisión y detalle en las partidas, los bienes y servicios que el gobierno federal adquiere, así como facilitar la cuantificación financiera de los recursos utilizados.

La clasificación por objeto de gasto trata de lograr una mayor claridad y homogeneidad en la determinación del gasto público, a través de los capítulos, conceptos y partidas, procurando establecer unidad y orden en su estructura y contenido.

Proporciona mayor flexibilidad y agilidad para el manejo y aplicación del gasto público y dota al sistema de información con mejores elementos para el análisis presupuestario, financiero y económico.

3.8.2 ESTRUCTURA DE LA CLASIFICACION POR OBJETO DEL GASTO.

En la estructura y en el contenido de la Clasificación por Objeto del Gasto se refleja la orientación de los bienes y servicios conforme a el Gasto Corriente; donde todas aquellas erogaciones en bienes, servicios y otros renglones diversos que realicen las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, para atender la operación permanente y regular de sus unidades.

(32) Ibidem. p.17

Los Capítulos 1000 "Servicios personales", 2000 "Materiales y suministros" y 3000 "Servicios generales" serán de naturaleza corriente cuando se utilicen para el funcionamiento permanente y regular de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, y se consideran de capital cuando se usen para ampliar la capacidad instalada de operación administrativa o productiva de las mismas.⁽³³⁾

CAPITULO.- Los capítulos constituyen conjuntos homogéneos y ordenados de los bienes y servicios que el gobierno federal adquiere para la consecución de sus objetivos y metas. Este nivel de agregación es el más genérico, y sirve para el análisis retrospectivo y prospectivo de la planificación.⁽³⁴⁾

La Clasificación por Objeto del Gasto se integra con los siguientes capítulos:

1000 "Servicios Personales", que comprende las asignaciones destinadas al pago de remuneraciones al personal empleado por la Administración Pública Federal en el desempeño de servicios oficiales.⁽³⁵⁾

Ejemplo: Plantillas de Personal Docente y Administrativo (incluye nombre, número de plaza, categoría y área de adscripción).

2000 "Materiales y suministros", que comprende las asignaciones para la compra de toda clase de materias primas y materiales, refacciones menores, combustibles, lubricantes y, en general, toda clase de insumos y bienes destinados directamente al funcionamiento de la Administración Pública Federal o necesarios para la realización de sus programas y la atención de los servicios públicos.⁽³⁶⁾

Ejemplo: Concepto 2100 Materiales Administración

Partida 2101 Materiales de Oficina

(33) Ibíd. p. 21

(34) UPN, Manual (Anexos)

(35) SEP, Clasificación por Objeto de Gasto. P. 12

(36) Ibíd. p.13

3000 "Servicios Generales" que comprende las asignaciones destinadas a sufragar trabajos contratados con terceros, el uso de bienes muebles e inmuebles, etc., complementarios de la Administración Pública y necesarios para su funcionamiento, para la realización de los programas presupuestarios o para la atención de los servicios públicos.⁽³⁷⁾

Ejemplo: Concepto 3100 Servicios Básicos

Partida 3101 Servicio Postal

4000 "Transferencias", que comprende las asignaciones que el gobierno federal da a los servicios públicos, privado o social, a través de ayudas o subsidios, no con el objeto de adquirir directamente bienes o servicios, sino tratando de redistribuir el ingreso nacional, de mejorar el nivel de vida de determinados grupos de población o de fomentar actividades de índole cultural o económica.⁽³⁸⁾

Ejemplo: Becas

5000 "Bienes muebles e inmuebles", que comprende las asignaciones destinadas a la compra de inmuebles, equipo, maquinaria, vehículos y refacciones mayores, necesarios para el funcionamiento de la Administración Pública, para la realización de sus programas o para la atención de los servicios públicos.⁽³⁹⁾

Ejemplo: Concepto 5100 Mobiliario y Equipo de Administración

Partida 5101 Mobiliario

3.8.3 DESAGREGACION DE CAPITULOS EN CONCEPTOS

CONCEPTO.- Los conceptos constituyen subconjuntos homogéneos y ordenados en forma más específica, producto de la desagregación de los bienes y servicios contemplados en cada Capítulo; este elemento permite la identificación de los recursos de todo tipo y su

(37) Ibid. p.13

(38) Ibid. p.13

(39) Ibid. p.13

adecuada relación con los objetivos y metas programados, como se refleja en los ejemplos anteriores.⁽⁴⁰⁾

La desagregación de los capítulos en conceptos, se presenta de la manera siguiente:⁽⁴¹⁾

1000 "Servicios Personales"

1100 "Remuneraciones al personal de carácter permanente"

1200 "Remuneraciones al personal de carácter transitorio"

1300 "Remuneraciones adicionales y especiales"

1400 "Pagos por concepto de seguridad social"

1500 "Pagos por otras prestaciones de seguridad social"

2000 "Materiales y suministros"

2100 "Materiales de administración"

2200 "Alimentos y utensilios"

2300 "Materias primas y materiales de producción"

2400 "Materiales y artículos de construcción"

2500 "Productos químicos, farmacéuticos y de laboratorio"

2600 "Combustibles, lubricantes y aditivos"

2700 "Vestuario, blancos, prendas de protección y artículos deportivos"

2800 "Materiales explosivos y de seguridad pública"

2900 "Mercancías diversas"

3000 "Servicios generales"

3100 "Servicios básicos"

(40) UPN, Manual (Anexo) Op. cit.

(41) Ibíd.

- 3200 "Servicios de arrendamiento"
- 3300 "Servicios de asesoría, estudios e investigación"
- 3400 "Servicios comercial y bancario"
- 3500 "Servicios de mantenimiento, conservación e instalación"
- 3600 "Servicios de difusión e información"
- 3700 "Servicios de traslado e instalación"
- 3800 "Servicios oficiales"
- 3900 "Servicios diversos"

- 4000 "Transferencias"
 - 4100 "Ayudas a los sectores social y privado"
 - 4200 "Estímulos fiscales"
 - 4300 "Participaciones de ingresos federales"
 - 4400 "Subsidios corrientes"
 - 4500 "Subsidios para pago de intereses, comisiones y gastos"
 - 4600 "Subsidios para inversión física"
 - 4700 "Subsidios para inversión financiera"
 - 4800 "Subsidios para pago de pasivo"

- 5000 "Bienes muebles e inmuebles"
 - 5100 "Mobiliario y equipo de administración"
 - 5200 "Maquinaria y equipo agropecuario, industrial y de comunicaciones"
 - 5300 "Vehículos y equipos de transporte"
 - 5400 "Equipo e instrumental médico"
 - 5500 "Herramientas y refacciones"
 - 5600 "Animales de trabajo y reproducción"

5700 "Bienes inmuebles"

5800 "Maquinaria y equipo de defensa y seguridad pública"

3.8.4 PARTIDAS DE GASTO

PARTIDA.- Las partidas constituyen elementos afines, integrantes de cada concepto, representan expresiones concretas y detalladas del bien o servicio que se adquiere o del gasto que se realiza, permitiendo la cuantificación monetaria de los mismos.⁽⁴²⁾

La partida que debe reportar cada erogación se determina atendiendo a la naturaleza y al objeto del gasto, según el artículo adquirido, el servicio contratado o la cantidad en dinero que se vaya a transferir, así como el destino que se les haya dado o se les vaya a dar.

La relación de las partidas específicas que comprende cada uno de los capítulos y de los respectivos conceptos mas comunes según el tipo de organismo ⁽⁴³⁾, son los siguientes:⁽⁴⁴⁾

Capítulo 2000	Concepto 2100	Partida 2101 Material de Oficina 2102 Material de Limpieza 2103 Material Didáctico 2105 Materiales y útiles de impresión y reproducción 2106 Materiales y útiles de impresión para el procesamiento de equipos de cómputo electrónico
	Concepto 2200	Partida 2201 Alimentación de Personas
	Concepto 2300	Partida 2302 Refacciones, accesorios y herramientas menores.
	Concepto 2400	Partida 2401 Materiales de construcción 2402 Estructuras y Manufacturas 2404 Material eléctrico
	Concepto 2500	Partida 2502 Plaguicidas, abonos y fertilizantes 2505 Materiales y suministros de laboratorio
	Concepto 2600	Partida 2601 Combustibles 2602 Lubricantes y aditivos
	Concepto 2700	Partida 2701 Vestuario, uniformes y blancos 2702 Prendas de protección
Capitulo 3000	Concepto 3100	Partida 3101 Servicio Postal 3102 Servicio Telegráfico

(42) Ibid.

(43) La Universidad Pedagógica Nacional es un Organismo desconcentrado de SEP.

(44) UPN, Manual (Anexo) Op.cit.

		3103 Servicio telefónico
		3104 Servicio de energía eléctrica
		3105 Servicio de agua potable
Concepto 3200	Partida	3201 Arrendamiento de edificios y locales
		3203 Arrendamiento de maquinaria y equipo
Concepto 3400	Partida	3401 Almacenaje, embalaje y envase
		3402 Fletes y maniobras
		3407 Otros impuestos y derechos
		3411 Servicios de vigilancia
		3412 Servicios de lavandería, limpieza, higiene y fumigación
Concepto 3500	Partida	3501 Mantenimiento y conservación de mobiliario y equipo
		3502 Mantenimiento y conservación de equipo de computo
		3503 Mantenimiento y conservación de maquinaria y equipo
Concepto 3600	Partida	3601 Gastos de propaganda
		3602 Impresiones y publicaciones oficiales
		3603 Espectáculos culturales
		3604 Servicio de telecomunicaciones
Concepto 3700	Partida	3701 Pasajes nacionales
		3702 Viáticos nacionales
Concepto 3800	Partida	3803 Congresos, convenciones y exposiciones

Capítulo 5000

Concepto 5100		
	Partida	5101 Mobiliario
		5102 Equipo administrativo
		5103 Equipo educacional y recreativo
Concepto 5200	Partida	5204 Equipos y aparatos
		5205 Maquinaria y equipo electrónico
		5206 Equipo de computación electrónico
Concepto 5300	Partida	5301 Vehículos y equipos terrestres
Concepto 5500	Partida	5302 Refacciones y accesorios mayores

En el proceso del Programa-Presupuesto se observa la presupustación por programas de manera más detallada, permite la asignación de recursos de manera más desglosada para la metas determinadas por cada área.

Las áreas a su vez se comprometen a alcanzar las metas comprometidas con los recursos asignados a través del proceso antes mencionado. Este proceso tiene sus ventajas pero también sus desventajas ya que los capítulos, conceptos y partidas que no están autorizadas y por lo tanto algunas metas son difíciles de alcanzar.

En el capítulo IV, se analiza y evalúa el Proceso del Programa Presupuesto, apartir de todos los requerimientos sectoriales para la asignación de los recursos que hagan posible las tareas de la Universidad Pedagógica Nacional.

CAPITULO IV

CAPITULO IV

ANALISIS Y EVALUACION DEL PROGRAMA PRESUPUESTO EN LA UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL (1989-1992)

4.1 EVALUACION EDUCATIVA

La evaluación educativa en México ha presentado un crecimiento importante. Una experiencia institucional que se inició en la década de los años 70 ha permitido consolidar de manera paulatina la praxis evaluativa vinculándose al crecimiento de los sistemas educativos con el propósito de detectar problemas, así como proponer alternativas de solución tendientes a mejorar la calidad de los mismos. Respecto a la evaluación de las políticas, se han diseñado algunos esquemas metodológicos e instrumentos de captación de información sobre aspectos generales y específicos de la ejecución de la política educativa.⁽¹⁾

4.2 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

La Secretaría de Educación Pública ha buscado el desarrollo de diversas acciones de capacitación y actualización del Magisterio Nacional.

En los años 30s, crea el Instituto Federal de Capacitación del Magisterio, el cual se transformó durante la década de los 60s en la Dirección General de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio; ambas instituciones cumplen un papel fundamental en el campo de la profesionalización magisterial a través del desempeño de las funciones que en su momento les son encomendadas.

En lo que respecta a la profesionalización del magisterio; existían tres tendencias: la política de titulación masiva de docentes que se implanta como requisito para la instrumentación del programa educativo de Torres Bodet; las demandas laborales y de movilidad socioeconómicas; y el reconocimiento tanto por parte de las

(1) Prawda, Juan. "Teoría y praxis de la Planeación Educativa en México". Edi. Trillas México, D.F. 1984 p.197-212

autoridades de la SEP como de los maestros, de la necesidad de reformar la enseñanza normal como medio para elevar la calidad de la educación impartida por el estado.

La relación entre SEP-SNTE y SNTE-Estado entre los años cuarenta y setenta, refleja las tensiones que surgen en estas partes, y que se agudizan en los años setenta. En este sentido la evolución tanto del sistema educativo como del sindicato magisterial, se caracteriza por una doble orientación: una creciente centralización y expansión de sus respectivas estructuras burocráticas.

Para 1970,⁽²⁾ el país demanda una atención al sector educativo, tanto en el área metropolitana como a lo largo de todo el territorio nacional, hacen nuevas opciones educativas en todos los niveles. Una más amplia y generalizada atención del magisterio en servicio se hace cada vez más inminente; las nuevas opciones, así como la aplicación de las reformas académicas a los planes de estudio de la educación básica y media fundamentalmente; demanda la existencia de una institución cuya función prioritaria sea la profesionalización superior de los docentes, y con ello, la actualización y mayor eficiencia del sistema educativo nacional. En este período se presenta un problema adicional; la creciente dificultad de mantener el control técnico, político y administrativo de un aparato burocrático, numeroso y complejo. Lo anterior se refleja en una redefinición de los intereses que los distintos grupos intentan satisfacer bajo la bandera de su profesionalización. Las autoridades al mando del sector educativo impulsan con desición una definición técnica académica y los líderes del SNTE la asocian a la movilidad socioeconómica de sus miembros.

El problema de las autoridades gubernamentales, en lo que se refiere al gremio magisterial, no emana exclusivamente de la precaria situación financiera; se debe también a otros factores que se han gestado desde hace tiempo y se relacionan con la creación misma del sindicato.

El SNTE no sólo ha crecido numéricamente; sino también se ha extendido como grupo de poder en el partido oficial en el interior de otras organizaciones sindicales y a través de la obtención de un número creciente de cargos de elección popular, llegando a reclamar el mando.

El Instituto Federal de Capacitación del Magisterio, se convierte en la Dirección General de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio. En 1973 se expide una Ley Federal de Educación; en la cual se define a la educación normal como enseñanza de tipo superior.⁽³⁾

(2) UPN, "Manual General de Organización de la UPN", México 1988, p.1

(3) Bravo Ahuja, Víctor y José A. Carranza Palacios. La obra educativa 1970-1976. México, SEP 1976. p. 71

Se plantea como meta definir las responsabilidades y programas de las diversas dependencias y organismos, conforme a una convención sectorial que ayude a simplificar la estructura y a evitar duplicaciones. (12)

Se destaca que lo importante es que en cada una de las áreas e instancias de la administración educativa se desenvuelva una preocupación sistemática por racionalizar sus tareas. (13)

En el interior de la misma institución se crean dos estructuras paralelas: una obedece a su proyecto (Sistema Escolarizado) y otro a intereses sindicales (Sistema Abierto).

Las modificaciones del organigrama de la SEP que se llevan a cabo con el propósito de acomodar la creación de la Pedagógica, reflejan el intereses de los altos mandos de la Secretaría por mantener un control del proyecto de dicha institución.

En 1978, se instala una Comisión encargada de estudiar la posibilidad de instalar una institución de educación superior encargada de dar servicio a la comunidad magisterial del país. (14)

El producto de esta Comisión culmina con la expedición del decreto de creación de la Universidad Pedagógica Nacional en agosto del mismo año.

La Universidad Pedagógica Nacional (U.P.N.) fué creada por decreto presidencial el día 25 de agosto de 1978, en el artículo 89, fracción I, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y con fundamento en los artículos 23, 24, fracciones IV y V, 25, fracciones I y II, y 29 de la Ley Federal de Educación, 17 y 38, fracciones I, inciso E, III y IV de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. (15)

Dentro de las disposiciones generales se establece que la Universidad Pedagógica Nacional como Institución Pública de Educación Superior, con carácter de organismo desconcentrado de la SEP, cuyas funciones deberán tener relación permanente de equilibrio con los objetivos y metas de la planeación educativa nacional como: la docencia de tipo superior, investigación científica en materia educativa y disciplinas afines y difusión de conocimientos relacionados con la educación y la cultura en general.

(12) Ibidem, p. 51.

(13) Ibid., p. 6.

(14) UPN, "Manual General de Organización Op Cit. p.2

(15) UPN, Decreto de Creación, 1990 p. 7

En 1975, el Consejo Nacional Técnico de la Educación organiza reuniones nacionales y seminarios regionales encaminados a reformar los planes y programas de la educación normal cuyos trabajos culminan con la aprobación del plan de estudios Plan 75.⁽⁴⁾

Se crean en éste mismo año las licenciaturas en educación preescolar y primaria. Se enfatiza la necesidad de una redistribución regional de los maestros, del fortalecimiento de la investigación pedagógica y de la creación de la escuela básica de diez años.

López Portillo destaca, frente a miembros del SNTE y funcionarios de la SEP, la necesidad de llevar a cabo un diagnóstico tanto cualitativo como cuantitativo de los principales problemas, recursos y necesidades del sector educativo.

Una vez establecida la agenda e integradas las comisiones de trabajo, queda constituida la Comisión encargada de los lineamientos de la política para el período 1976-1982 para la elaboración del PNE (Plan Nacional de Educación). "La comisión del PNE quedó constituida por un consejo coordinador presidido por secretario de Educación, un consejero técnico encabezado por Secretario General del SNTE y diez Comisiones de Estudio"⁽⁵⁾

El Plan Nacional de Educación establece tres subprogramas con el objeto de reestructurar la educación normal: la integración del sistema de educación normal; la reconversión de la estructura actual de dicho sistema, y el desarrollo de recursos humanos para el sistema educativo nacional. Estos objetivos programáticos se traducen en el tercero de los cinco objetivos prioritarios que conforman el programa educativo del gobierno federal, plasmado en los Programas y metas del Sector Educativo 1979-1982 y 1981-1982, bajo el lema de elevar la calidad de la educación. ⁽⁶⁾

La creación de la Universidad Pedagógica Nacional se relaciona con dos programas prioritarios, señalando la necesidad de impulsar la formación superior y la investigación pedagógica, en el que se propone mejorar el sistema de formación de maestros en su conjunto. En el primero se hace referencia a una institución que habrá de abocarse a la solución del problema de la educación normal del país a través de la integración y reconversión del sistema actual de enseñanza normal. ⁽⁷⁾

(4) *Ibidem* p. 89

(5) KOVAKCS Strumpfner, Karen. Tesis de Doctorado "Intervención Estatal y Transformación del Régimen Político: El caso de al UPN", Colegio de México 1990, capítulo IV, p. 143

(6) De los objetivos planteados en dicho programa para las actividades, se agrupan en 52 programas, de los cuales se señalan 12 como prioritarios. *Ibidem*, p. 151

(7) SEP/Los Pinos, Plan Nacional de Educación, Capítulo IV, p. 14, agosto de 1977.

En el segundo se menciona la necesidad de impulsar la formación y la investigación pedagógica por medio de una institución que permitirá complementar el sistema de formación de maestros ampliando las opciones de los educadores⁽⁸⁾.

En marzo de 1977 se crea la primera Comisión mixta SEP-SNTE encargada de elaborar un anteproyecto para la nueva institución y la publicación del decreto de creación el 29 de agosto de 1978.⁽⁹⁾

El proyecto representa la oportunidad de: 1) renovar el sistema de formación del magisterio mediante la recuperación del control de un ámbito burocrático que había caído bajo el dominio de la VR del SNTE; 2) impulsar la creación de la Pedagógica en "un ambiente de respeto" frente a la tradición normalista y de negociación conciliadora frente al grupo dominante del Sindicato; y 3) "proyectar una imagen de Estado como promotor de modernización de su aparato administrativo"; a fin de prestar un servicio eficaz y de alta calidad tanto al gremio magisterial como a la población en general.⁽¹⁰⁾

Puede suponerse que la satisfacción de las aspiraciones de ascenso económico y social del magisterio y la prestación de servicios de mejoramiento a través del cual dos sectores distintos de la burocracia estatal intentan obtener el control político de los maestros normalistas.

Vanguardia Revolucionaria demanda que el gobierno cumpla con un compromiso con el magisterio, pretendiendo obtener el control total del sistema de formación de maestros en todo el país. Los normalistas y la disidencia del SNTE así como los docentes y estudiantes de la UPN le reclaman al Estado una Universidad que satisfaga sus aspiraciones.

En agosto del mismo año, se presenta a la UPN como parte de un esfuerzo mayor por desconcentrar las tareas administrativas, agilizar procesos de flujo de información, incrementar la coordinación entre la federalización y los estados, y racionalizar la asignación de recursos en el sector educativo, en septiembre de 1979, se proyecta atender aproximadamente a 100 mil estudiantes en la Universidad (18 mil en el sistema escolarizada y 80 mil en el sistema abierto).⁽¹¹⁾

(8) Dirección General de Publicaciones y Bibliotecas, "Programas y Metas del Sector Educativo 1979-1982", p. 52

(9) *Ibidem* p. 128.

(10) KOVACKS Strumpfner, *Op.Cit.* p. 129

(11) Dirección General, *Op.Cit.* p. 52.

Se plantea como meta definir las responsabilidades y programas de las diversas dependencias y organismos, conforme a una convención sectorial que ayude a simplificar la estructura y a evitar duplicaciones. (12)

Se destaca que lo importante es que en cada una de las áreas e instancias de la administración educativa se desenvuelva una preocupación sistemática por racionalizar sus tareas. (13)

En el interior de la misma institución se crean dos estructuras paralelas: una obedece a su proyecto (Sistema Escolarizado) y otro a intereses sindicales (Sistema Abierto).

Las modificaciones del organigrama de la SEP que se llevan a cabo con el propósito de acomodar la creación de la Pedagógica, reflejan el intereses de los altos mandos de la Secretaría por mantener un control del proyecto de dicha institución.

En 1978, se instala una Comisión encargada de estudiar la posibilidad de instalar una institución de educación superior encargada de dar servicio a la comunidad magisterial del país. (14)

El producto de esta Comisión culmina con la expedición del decreto de creación de la Universidad Pedagógica Nacional en agosto del mismo año.

La Universidad Pedagógica Nacional (U.P.N.) fué creada por decreto presidencial el día 25 de agosto de 1978, en el artículo 89, fracción I, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y con fundamento en los artículos 23, 24, fracciones IV y V, 25, fracciones I y II, y 29 de la Ley Federal de Educación, 17 y 38, fracciones I, inciso E, III y IV de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

(15)

Dentro de las disposiciones generales se establece que la Universidad Pedagógica Nacional como Institución Pública de Educación Superior, con carácter de organismo desconcentrado de la SEP, cuyas funciones deberán tener relación permanente de equilibrio con los objetivos y metas de la planeación educativa nacional como: la docencia de tipo superior, investigación científica en materia educativa y

(12) Ibidem, p. 51.

(13) Ibid., p.6.

(14) UPN, "Manual General de Organización Op Cit. p.2

(15) UPN, Decreto de Creación, 1990 p. 7

Para su funcionamiento, la Universidad contará con los recursos que le asignará el Gobierno federal en el presupuesto de la SEP. Podrá recibir conforme a las disposiciones legales, ingresos que deriven de los convenios únicos de coordinación de los servicios que preste la institución y otras fuentes.

Se constituye por los siguientes órganos: la Rectoría, el Consejo Académico, la Secretaría Académica, la Secretaría Administrativa, el Consejo Técnico y las Jefaturas de Areas Académicas.

Para 1979, en el organigrama de la SEP aparece por primera vez la UPN, como organismo desconcentrado de la Secretaría, ligado a la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica.⁽¹⁶⁾

En este mismo año se crea el Consejo Nacional Consultivo de la Educación Normal (CONACEN), dependiente directamente del Secretario y conformado por funcionarios, directores de escuelas normales y maestros distinguidos, con el propósito de mantener el equilibrio entre la oferta y la demanda de educadores para cada uno de los niveles y especialidades educativos, tanto a nivel regional como nacional.

La UPN esta en disposición de ofrecer cinco licenciaturas dentro del marco conceptual de la educación escolarizada, éstas son: Psicología Educativa, Pedagogía, Administración Educativa, Sociología de la Educación y Educación Básica. Una de ellas, la licenciatura en Educación Básica, posteriormente se ofrece también a través de la Modalidad del sistema abierto, y extiende su campo de acción del área metropolitana a toda la República Mexicana.⁽¹⁷⁾

Es en este momento cuando nacen las unidades del sistema de educación a distancia de la UPN, las que además de atender esta licenciatura (LEB 79), heredan las dos que hasta entonces había atendido DGCMPM: Educación Primaria y Educación Preescolar (Plan 75), en 1980 se aumenta además la Licenciatura en Educación Física (LEF 80).

En este mismo año se ofrece al personal docente de las unidades y a profesores de educación superior externos a la UPN, la especialización en Educación a distancia.

Porqué se crea la UPN en la década de los setenta? responde a un anhelo antiguo como gremio magisterial. Dada la relación simbólica desarrollada entre la SEP y el SNTE y, frente al deterioro de las instituciones de enseñanza normal, la UPN de

(16) SEP-CNTE, "Cincuenta años en la formación de maestros mexicanos. México: CNTE", 1984 p. 231
(17) Programa para la Modernización de la Educación Básica 1989-1994, Op. cit. Capítulo 3, p. 69.

José López Portillo presenta una vía de solución atractiva para las autoridades educativas que la revolución de la educación normal emprendida por Miguel de la Madrid.

La Pedagógica constituye un proyecto político para los líderes del SNTE, una vía de movilidad social para las bases magisteriales y un ámbito institucional que permitirá a un grupo de altos funcionarios en la Secretaría de Educación Pública impulsar un proyecto modernizador del sistema educativo oficial.

En 1981 se divide la Subsecretaría de Educación Básica en dos Subsecretarías, una encargada de la Educación elemental o primaria y otra responsable de la educación media (secundaria y bachillerato); quedando el nivel normal así como la UPN adscritos a la Subsecretaría de Educación Superior.⁽¹⁸⁾

En ese mismo año, los egresados de una licenciatura a fin de involucrarlos directamente con la educación pueden optar por estudiar alguna de las maestrías que se ofrecen en las instalaciones de la unidad ajusco de la UPN: Planeación Educativa y Administración Educativa.

Las licenciaturas de los sistemas escolarizado y abierto, entre tanto continúan impartándose en la unidad ajusco, única que atiende en la modalidad de sistema escolarizado de este nivel, incrementa con dos planes de estudio más sus funciones: Educación de Adultos y Educación Indígena; ésta última dirigida específicamente a representantes designados por las propias comunidades indígenas del país.

En 1982 se transforma el Consejo Coordinador de Sistemas abiertos en un Consejo encargado exclusivamente de coordinar la educación abierta a nivel superior, la cual habría de incluir la impartición de los cursos de la UPN basados en esta modalidad.⁽¹⁹⁾

Para 1984 se abren los cursos de Especializaciones en Matemáticas, Enseñanza del Español, Teoría y Modelos Pedagógicos y Planeación, Desarrollo y Evaluación de la Práctica Docente.⁽²⁰⁾

Las unidades UPN, mientras imparten las licenciaturas del sistema abierto, incrementan sus servicios con la creación de dos nuevos planes de estudio bajo la

(18) KOVACKS Strumpfner, *Op.Cit.* Capítulo IV p. 148.

(19) Secretaría de Educación Pública, "Memoria 1976-1982 Tomo I" (Política Educativa). 1982 p. 21

(20) UPN. Subdirección de Servicios Escolares. "Evolución Histórica del ingreso a Especializaciones". Junio 1994.

modalidad semiescolarizada: Educación Primaria y Educación Preescolar (LEPEP 85), en 1985.(21)

En 1987, la UPN abre estudios de Posgrado a nivel de maestría en el área de educación, ofreciendo campos en: Educación Preescolar y Primaria, Educación Especial (en el área de problemas de aprendizaje), Educación Media en las áreas de Orientación Educativa, Ciencias Sociales, Ciencias Naturales, Matemáticas y Español.(22)

Y en especializaciones: Teoría Educativa y Modelos Pedagógicos, Planeación, Desarrollo y evaluación de la práctica docente, y, Enseñanza del Español; los estudios de maestría y especialización se ofrecen en el sistema escolarizado tanto en la unidad ajusco como en otras unidades UPN.

Con base a diagnósticos y programas, las instituciones de Educación Superior Universitaria han propuesto como parte de su modernización evaluar sistemáticamente su actividad, planear cotidianamente su desarrollo, diseñar y ejecutar programas de superación académica, que permitan atender la demanda educativa con mejor calidad, diversificar la información del estudiante para hacerlo un profesional con características flexibles, reforzar los mecanismos de actualización, evaluación y promoción del personal académico.

La Universidad Pedagógica Nacional juega un papel importante dentro del Programa para la Modernización Educativa 1989-1994, constituyéndose ésta en la institución de excelencia académica del normalismo nacional a efecto de formar en ella a los cuadros académicos del Subsistema de formación y actualización de docentes, modernizando los procesos de actualización y nivelación de docentes en servicio, evaluando la relevancia y pertinencia de los programas en vigor.

La U.P.N. tiene señalada la tarea de dotar a las escuelas normales de todo el país de elementos para cumplir tal propósito. "... se constituirá en la Institución de excelencia del normalismo nacional a efecto de formar en ella a los cuadros académicos del subsistema de formación y actualización de docentes... será la instancia académica en la que se apoye la Secretaría de Educación Pública... se continuará desarrollando los programas de licenciatura, maestría y doctorado en la Unidad Ajusco".(23)

(21) *Ibidem*. Estadística Evolutiva de Licenciaturas.

(22) *Ibidem*. "Evolución Histórica del Ingreso a Maestría".

(23) Programa para la Modernización de la Educación Básica 1989-1994, *Op. cit.* Capítulo 3, p. 69.

4.3 EVALUACION Y LA MODERNIZACION EDUCATIVA

Dentro del proceso educativo, cobra importancia la evaluación, no sólo por ser una herramienta que permite diagnosticar el estado de la educación en situaciones y momentos determinados. Detectar logros, avances y deficiencias, es fundamental en la toma de decisiones, tanto en la planeación como en la estructuración de acciones. La evaluación no se limita al acto de conocimiento, busca convertirse en acción con arreglo a fines: la evaluación busca conocer para actuar, para corregir y rectificar.

En el marco de acción de la Modernización Educativa, la evaluación se concibe como ámbito estratégico para describir y valorar la calidad y cantidad en el logro de objetivos y metas, desarrollo de procesos e implantación de programas. Con la intención de detectar problemas y ofrecer orientaciones para su corrección y apoyar la formulación e implantación de la política educativa.⁽²⁴⁾

La evaluación educacional es herramienta fundamental para la modernización, implica desarrollo de acciones para racionalizar, planificar, sistematizar y controlar entorno educativo.

Se han destacado algunas limitaciones, referentes a la formulación de planes globales y particulares de evaluación, manteniéndose vicios, duplicidades e incongruencias de información del funcionamiento de los servicios educativos.

La ausencia de una difusión amplia y diversificada de información ha obstaculizado la sensibilización en la comunidad educativa. Otro conjunto de obstáculos lo produce la ausencia de una plataforma común para desarrollar la investigación evaluativa, lo cual genera limitaciones en información e incongruencias en la definición de problemas relevantes y estrategias de solución.⁽²⁵⁾

Los apoyos técnicos también muestran insuficiencias, así como déficit de especialistas para el desarrollo de la evaluación, y escasez en infraestructura material y financiera han impedido integrar la función evaluativa y limitada la investigación y desarrollo en metodología de medición.⁽²⁶⁾

Esto está vinculado con factores de orden administrativo que han impedido la conformación de un banco de datos continuo y oportuno.

(24) SEP, Poder Ejecutivo Federal, Programa para la Modernización Educativa. 1989-1994

(25) SEP, Dirección de Planeación, "La Planeación Institucional en el Marco de la reorganización y las funciones sustantivas de la Universidad Pedagógica Nacional", México, enero de 1993. p. 46

(26) *Ibidem* p. 12-15

4.4 MARCO NORMATIVO

Para la definición de las bases teóricas, metodológicas y operativa, se considera el marco jurídico-legal que norma, reglamenta y dirige el funcionamiento del sector educativo en México.

El artículo 3o. Constitucional, explicita las características y finalidades que deberá tener y perseguir respectivamente, la educación mexicana, se rescatan los principios de justicia, equidad y democracia como valores irrenunciables de una educación de calidad. Se retoman las orientaciones vinculadas con la educación en los artículos 5, 27, 73, 123 y 130 constitucionales.⁽²⁷⁾

Al considerarse la evaluación como función de áreas del sector público, como al educativo, le toman los elementos legales y reglamentarios aplicables de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley Federal del Trabajo y la Ley de Planeación por el carácter de los propósitos. Por el criterio de obligatoriedad, todas las instancias educativas dependientes de la SEP deberán aportar en el momento que se requiera y de acuerdo con las funciones asignadas en sus estructuras organizativas.

Respecto a la Ley Federal de Educación, se conciben como directrices básicas aquellas referidas a las del Sistema Educativo Nacional (SEN), a la distribución de la función educativa en los distintos niveles, a las orientaciones del proceso educativo y a los derechos y obligaciones en materia educativa.

Tal como lo plantea dicha Ley, la evaluación educacional con carácter periódico, contempla la medición de los conocimientos del educando y la adecuación de los planes y programas a las condiciones histórico-sociales del país respetando la asignación de funciones plasmadas en el reglamento interior de la SEP.⁽²⁸⁾

4.5 LINEAS DE POLITICA DE MODERNIZACION

En el Decreto que crea la UPN se establece como su finalidad prestar, desarrollar y orientar servicios educativos de tipo superior encaminados a la formación de profesionales de la educación.⁽²⁹⁾

(27) Trabajo realizado en 7º semestre de la Carrera Administración Educativa. Material Derecho Administrativo y Legislación Laboral julio de 1990. pp.

(28) UPN, "Antología", Diario Oficial de la Federación, SEP, Ley General de Educación, México 1993 p. 42-56.

(29) SEP. "Decreto de Creación de la Universidad Pedagógica Nacional", México, 1980 p.

Como a todas las instituciones de educación superior, le corresponden las funciones de docencia, investigación, y difusión y extensión universitaria.

Conforme a lo dispuesto de la Ley de Planeación, el desarrollo institucional en el mediano plazo se orienta por las líneas de política educativa establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo y específicamente en el Programa para la Modernización Educativa 1989-1994.⁽³⁰⁾

En éste último, se destaca particularmente el capítulo 3, Formación y Actualización de Docentes el 1, Política para la modernización y 7 educación superior y de posgrado e investigación.

En el capítulo tercero, se destacan los señalamientos concernientes a la UPN, habrá de constituirse en la instancia académica en que se apoye la SEP para la realización de sus funciones en materia de formación y actualización de docentes, y en la Institución de excelencia del normalismo nacional. Fortaleciéndose a efecto de formar en ella cuadros académicos del Subsistema de Formación y Actualización de Docentes (SFAD).⁽³¹⁾

La Secretaría de Educación Pública anuncio un Programa de Prioridades y Compromisos para el Sistema Nacional de Educación Superior (PP y CSNES), dicho programa contiene 10 líneas esenciales de trabajo en relación con las cuales se liga la operación de los proyectos de la UPN.⁽³²⁾

Las cinco primeras líneas responden a tareas institucionales y las restantes a tareas interinstitucionales que implican compromisos de coordinación con organismos como ANUIES, CONACYT y CONPES.

Cabe recordar que el Proyecto Académico de la UPN⁽³³⁾ ha permitido orientar sus funciones sustantivas y atender sus compromisos básicos en el marco de la política educativa, en él se destacan los siguientes objetivos:

Contribuir al desarrollo profesional del magisterio en servicios, particularmente el de educación básica, con programas de formación, actualización y superación académica.

(30) Poder Ejecutivo Federal, H. Congreso de la Unión, "Ley de Planeación" México, D.F. Diciembre de 1982, p.199-215

(31) Ibidem p.

(32) ANUIES, "Plan Integral, para el desarrollo de la Educación Superior, (PRIDES)". Manzanillo Colima, octubre 1986, p. 41-48

(33) SEP, Rectoría "Proyecto Académico", México, 1985 p.

CUADRO 4.1

* PRIORIDADES Y COMPROMISOS DE LA EDUCACION SUPERIOR

LINEAS PP Y CSNES	PROYECTOS UPN
1) Actualización de planes y programas	02
2) Formación de profesores, actualización, posgrado y capacitación.	03, 05 y 09
3) Formación de personal para la investigación y desarrollo de tecnología.	05 y 09
4) Revisión y reordenamiento del posgrado.	02, 05 y 09
5) Definir nuevas áreas de especialización en el posgrado y de investigación.	02, 05 y 09
6) Actualizar las bibliotecas, los centros de información y de computo.	04 y 08
7) Dar a cada Universidad una identidad acorde a la región en que se ubica.	02, 03, 05 y 06
8) Acelerar los trabajos para modernizar la información.	01
9) Simplificación para otorgamiento de subsidios.	01, 04 y 07
10) Investigación interinstitucional.	05 y 09
	*

* (Ver capítulo IV "Estructura Pogramática de la UPN")

- Generar conocimientos científicos y tecnológicos, particularmente en las ciencias orientadas al estudio de la educación.
- Contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación en nuestro país, transformando la práctica educativa, generando nuevas alternativas pedagógicas y rescatando la tradición educativa mexicana.
- Compartir con instituciones afines, las tareas relativas a la formación, actualización y superación del magisterio.
- Participar en el proceso de transformación social, tomando como base el desarrollo cultural de las regiones de superación profesional del maestro en servicio y el mejoramiento de la calidad de la educación.

De 1989 a 1992 se han llevado a cabo varios esfuerzos de concertación interna que han producido importantes propuestas, mismas que por diversas razones no han podido concertarse.⁽³⁴⁾

Entre los factores más importantes pueden señalarse, la inestabilidad del liderazgo institucional debido a la corta permanencia de los rectores a cargo, la difusividad de propuestas y el alargamiento de los tiempos de concertación por efectos de desacuerdo entre los distintos sectores de la Universidad y una débil actividad institucional de negociación de los rectores en turno, respecto a las autoridades de la SEP, para abrir canales de inserción de las propuestas para consolidar alternativas viables de reestructuración.⁽³⁵⁾

En mayo de 1992, fue emitido por el Ejecutivo Federal el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, en el cual se establecen como prioridades de la política de modernización: reorganizar el sistema educativo mediante un proceso de federalización, reformular los contenidos y materiales didácticos a través de programas y acciones que atiendan los problemas que obstruyen la calidad de la educación y revalorar la función magisterial en el marco del establecimiento de sistemas estatales para la formación de maestros que articulen la formación inicial, actualización, capacitación, superación e investigación.⁽³⁶⁾

Por dichas características, la UPN, ha venido a replantear muchas de sus acciones; han asumido la tarea de transferir los recursos para la operación de sus unidades UPN en todo el país, lo que hace que la estructura se sustituya por una nueva modalidad de gestión en la que los gobiernos de los estados adquieren lugar importante en su conducción académica y administrativa.

De acuerdo al Decreto de creación y a las orientaciones marcadas en PME y ANMEB, la UPN, esta redefiniendo sus funciones de apoyo a la SEP y su proyecto de institución de excelencia del magisterio, en el marco de la federalización, las siguientes vertientes: investigación educativa, desarrollo curricular, educación de posgrado pedagógico y, planeación y evaluación educativa.

Las cuales se ven desarrolladas a través de las actividades realizadas en la institución y pueden ser observados en la evolución del comportamiento programático, 1989-1992.

(34) UPN, Dirección de Planeación, "Evaluación Integral de la UPN 1989-1994", México, D.F. Abril 1992 p. 1-24

(35) SEP, "La Planeación Institucional en el Marco de la reorganización y las funciones sustantivas de la Universidad Pedagógica Nacional" México, enero de 1993, p. 1 y 4-6

(36) SEP, "Acuerdo para la Modernización de la Educación Básica", mayo de 1992, p. 9-13.

4.6 COMPORTAMIENTO PROGRAMATICO 1989-1992

Para el análisis del comportamiento programático, es necesario identificar los proyectos, las unidades de medida las metas programas respecto a las alcanzadas y su variación porcentual respectivamente.

CUADRO 4.2
COMPORTAMIENTO PROGRAMATICO 1989

PY	UNIDADES DE MEDIDA	METAS			
		REPROGR.	ALCANZADA	VARIACION	%
01	Alumno en sistema no escolarizado	57 400	55 194	(2206)	(3.8)
	Alumno en sistema escolarizado atendido	3 700	2 404	(1 296)	(35.0)
02	Investigación en proceso	26	26	0	0
03	Evento de cultura popular realizado	1 125	752	(373)	(33.2)
04	Alumno apoyado	167 500	194 758	27 258	16.3
	Biblioteca en operación	75	75	0	0
05	Proyecto apoyado	6	6	0	0
06	Alumno en Maestría atendido	360	286	(74)	(20.5)
	Alumno en especialidad atendido	180	144	(36)	(20.0)

FUENTE: Evaluación Programática Anual 1989.

Proyecto 01 Docencia

Este Proyecto operó con dos unidades de medida, Alumno en sistema no escolarizado (ALI7A12) y alumno en sistema escolarizado atendido (ALI4A12).

La meta Alumno en sistema no escolarizado tuvo una ligera desviación del (3.8) de 57400 a 55194, debido a la variación de alumnos que se tienen en la Licenciatura de Educación Básica Plan '79, por su sistema abierto.

La meta Alumno en sistema escolarizado atendido tuvo una variación regular de 3700 a 2404, de un 35%, esto obedece a una baja captación de alumnos de nuevo ingreso en relación a lo que se estimó.

Proyecto 02 Investigación

Este Proyecto operó con la unidad de medida Investigación en Proceso (IN12P12) la cual se cumplió en un 100%.

Proyecto 03 Difusión

Este Proyecto operó con una unidad de medida Evento de Cultura Popular (EVO4R01), la cual tuvo variación negativa de 1125 a 752 de un (33%), debido a que no se implementaron las acciones en lo que concierne a la Difusión Cultural y Extensión Universitaria.

Proyecto 04 Apoyo Académico

Este proyecto operó con dos unidades de medida Alumno apoyado (ALO2A07) y Biblioteca en operación (BIA1001).

La meta Alumno apoyado tuvo incremento de 167500 a 194752 de un 146.3%, debido a la demanda que tuvo de los servicios que proporcionó la Institución.

Proyecto 05 Apoyo Administrativo

Este Proyecto operó con una unidad de medida Proyecto apoyado (PR20A07) la cual tuvo un cumplimiento del 100%.

Proyecto 06 Educación de Posgrado Pedagógico

Este Proyecto operó con dos unidades de medida Alumno en Maestría Atendido (ALO7A12) y Alumno en Especialidad Atendido (AL22A12).

La meta Alumno en Maestría Atendido tuvo una variación negativa de 360 a 286 del (20.5%) y la meta Alumno en Especialidad Atendido, también tuvo variación negativa de 180 a 144 de un (20%) debido a que la Institución pasó por conflictos sindicales durante el 1º semestre del año, iniciando sus actividades en el 2º semestre del mismo año.

Respecto al alcance de metas, (cuadro 4.3) se observa que durante el año de 1984 al menos el 50% de los proyectos cubre sus metas y el resto alcanza mínimamente el 70% de por metas proyecto.

CUADRO 4.3
ALCANCE DE METAS POR PROYECTO (%)
1984

PROYECTO	DENOMINACION	% DE ALCANCE
01	DOCENCIA	96.16
02	INVESTIGACION	100.00
03	DIFUSION	66.84
04	APOYO ACADEMICO	116.27
05	APOYO ADMINISTRATIVO	100.00
06	EDUCACION DE POSGRADO PEDAGOGICO	79.63

COMPORTAMIENTO PROGRAMATICO 1990-1992

Con el propósito de cumplir los señalamientos del Programa Nacional para la Modernización Educativa 1989-1994, se llevaron a cabo en 1990 los ajustes necesarios a fin de instrumentar las nuevas acciones que facilitan el logro de los fines propuestos para ello se requirió modificar la Estructura Programática⁽³⁷⁾ de la Institución considerando los siguientes proyectos:

- 01 Planeación, Organización y Evaluación.
- 02 Desarrollo Curricular
- 03 Educación Superior Pedagógica
- 04 Apoyo a los Servicios Educativos
- 05 Investigación en Ciencias de la Educación
- 06 Difusión y Extensión Universitaria
- 07 Apoyo Administrativo
- 08 Mejoramiento de Bibliotecas
- 09 Educación de Posgrado Pedagógico

El comportamiento Programático desde 1990 a 1992 de los proyectos de la Institución se han caracterizado por los siguientes aspectos relevantes:

(37) Reestructuración de Estructura Programática, realizada por la Dirección de Planeación 1990.

La meta Alumno en Maestría atendido, su alcance fue del 38% en virtud de que la Institución se encontraba en proceso de reestructuración en sus planes y programas de estudio de Maestría, teniendo mayor impulso en el año de 1991 en unidades UPN.

La meta Docente Actualizado no alcanzó la meta programada en virtud de que se llevaron a cabo los cursos de actualización como prueba, aparte de hallarse en la búsqueda de pruebas estratégicas de implantación de los cursos y programas en esta unidad de medida. El alcance de metas por proyecto se muestra en el cuadro 4.5

CUADRO 4.5
ALCANCE DE METAS POR PROYECTO
1990

PROYECTO	DENOMINACION	% DE ALCANCE
01	Docencia	22%
02	Investigación	100%
03	Difusión	80%
04	Apoyo Académico	68%
05	Apoyo Administrativo	100%
06	Docencia en Posgrado	6%

En el contexto de la programación institucional varias fueron las acciones puestas en practica, a fin de conducir adecuadamente el desarrollo de las funciones de la Institución, dentro de las cuales destaca la creación de nuevos proyectos (ver cuadro 4.6)

- 01 Planeación, Organización y Evaluación
- 02 Desarrollo Curricular
- 03 Educación Superior Pedagógica
- 04 Apoyo a los Servicios Educativos
- 08 Mejoramiento de Bibliotecas
- 09 Educación de Posgrado Pedagógico

Proyecto 01 Planeación, Organización y Evaluación

Se creó con el objeto de facilitar la vinculación entre las funciones de la UPN, así mismo la definición de la normatividad dentro de la cual opera la Institución, la precisión de las responsabilidades dentro de su estructura orgánica y la orientación de las acciones de la misma en su consumo hacia los objetivos que marca la política educativa actual para satisfacer las necesidades del entorno social.⁽³⁸⁾

Este proyecto se crea con cinco metas para su operación: Evaluación realizada, Programada de Mediano Plazo realizado, Programa Operativo Anual realizado, Programa Presupuesto realizado y, Manual de Organización realizado. Las metas en este Proyecto se cumplieron en 100%.

Proyecto 02 Desarrollo Curricular

Este proyecto se crea con el objeto de evaluar y diseñar los planes y un programas de estudio de Licenciatura, Especialización, Maestría, Doctorado; así como los de actualización y superación académica, definirá los métodos de enseñanza-aprendizaje de cada asignatura, curso y nivel académico y elaborará la normatividad correspondiente.⁽³⁹⁾

Propondrá el diseño de los lineamientos técnicos, materiales didácticos, diseñará las líneas de evaluación del aprendizaje.

Se creó con tres unidades de medida. Paquete didáctico elaborado, Plan de Estudios elaborado y Programa Elaborado. Las metas de este Proyecto se cumplieron en 100%.

Proyecto 03 Educación Superior Pedagógica

Se creó dicho proyecto como un replanteamiento y fortalecimiento del Sistema de Formación y Actualización de Docentes, precisando responsabilidades y funciones de cada área, asegurando un servicio de calidad congruente con la Modernización de la Educación.⁽⁴⁰⁾

(38) UPN, Dirección de Planeación, Anteproyecto del Programa Presupuesto 1990.

(39) UPN, Secretaría Académica, "Anteproyecto del Programa-Presupuesto" 1990.

(40) UPN, Docencia, Op. cit.

CUADRO 4.6
COMPORTAMIENTO PROGRAMÁTICO 1991

FY	UNIDADES DE MEDIDA	METAS			
		REPROGR.	ALCANZADA	VARIACION	%
01	Evaluación realizada	4	4	0	0
	Programa de Mediano Plazo realizado	1	1	0	0
	Programa Operativo reali.	1	1	0	0
	Programa Presupuesto rea.	1	1	0	0
	Manual de Organización	1	1	0	0
02	Paquete didáctico elaborado	207	207	0	0
	Plan de Estudio elab.	18	18	0	0
	Programa Elaborado	207	207	0	0
03	Alumno atendido	59,340	53,594	(5,746)	(10)
	Persona Actualizada	70,000	82,359	12,359	18
04	Alumno atendido	2,280	2,459	179	8
	Alumno apoyado	56,025	54,095	(1,930)	(3.4)
05	Grupo asesorado	1,230	1,219	(11)	(1)
	Investigador capacit.	351	343	(8)	(2.2)
	Investigación en proceso	29	29	0	0
06	Taller realizado	15	15	0	0
	Ejemplar editado	472,200	514,725	42,525	9
	Evento producido	150	411	261	174.0
	Programa de radio produc.	52	80	28	54.0
07	Servicio prestado	4,273	4,273	0	0
	Unidad apoyada	2,730	2,730	0	0
08	Biblioteca apoyada	75	75	0	0
	Libro catalogado	120,000	155,506	35,506	30
	Libro conservado	3,000	3,424	424	14
09	Alumno atendido	300	501	201	67

El Proyecto cuenta con dos unidades de medida para su operación: Alumno Atendido y Persona Actualizada.

La meta Alumno Atendido se cumplió en un 90% de 59,340 a 53,594; las causas principales fueron que la capacitación de alumnos de nuevo ingreso resultó baja con relación a lo programada, no obstante el apoyo y las acciones de difusión desarrolladas por esta Casa de Estudios.

Con respecto a la meta Persona Actualizada, tuvo una variación positiva del 189%, logrando satisfactoriamente con la participación de las 74 unidades UPN y Unidad Ajusco.

Proyecto 04 Apoyo a Los Servicios Educativos

Este Proyecto se creó con la finalidad de promover los estímulos al desempeño de los académicos y estudiantes, facilitando la participación de los maestros en los cursos de la Institución, favoreciendo la titulación y la eficiencia terminal que conlleva a la Superación Profesional del personal académico.⁽⁴¹⁾

El Proyecto operó con tres unidades de medida: Alumno Atendido, Alumno Apoyado y Grupo Asesorado.

La meta Alumno Atendido, se superó en un 8% de 2,280 a 2,459; esto se debió a que al no ser obligatorios los cursos cocurriculares, los educadores dan prioridad a las cargas de las materias de las Licenciaturas.

La meta Alumno Apoyado, tuvo variación negativa debido a que la población que se logro captar en los sistemas escolarizado, semiescolarizado y abierto; así como de posgrado fue de 54,095 alumnos, la meta se cumplió en 99% de 1,230 a 1,219.

Proyecto 05 Investigación en Ciencias de la Educación

Este Proyecto se replantea debido a la ausencia de normatividad y políticas de investigación sólidas. Lo cual no permitía definir líneas de investigación, conforme a los fines institucionales; además de la desarticulación de los resultados de investigación con las actividades de docencia y difusión cultural.⁽⁴²⁾

Su replanteamiento consistió en establecer y determinar la normatividad interna de la UPN articulando los resultados de la investigación con las actividades sustantivas; así como las acciones de investigación y sus proyectos, quedando integrados en el Centro de Investigación Educativa, mediante los Talleres Regionales.

Este Proyecto operó con tres unidades de medida: Investigador Capacitado, Investigación en Proceso y Talleres Realizados. La meta Investigador capacitado, su cumplimiento fue de un 98%, las dos metas restantes se cumplieron en un 100%.

(41) UPN. Servicios a Estudiantes y Servicios Escolares. Op. cit.

(42) UPN, Dir. Investigación Op. cit

Proyecto 06 Difusión y Extensión Universitaria

Se replanteo este Proyecto debido a la carencia de programas continuos y de planeación específica para la Difusión Cultural y Extensión Universitaria, la falta de coordinación y vinculación entre las actividades sustantivas de la UPN (Docencia, Investigación y Extensión Universitaria).⁽⁴³⁾

La escasa utilización de los medios audiovisuales, para apoyar las actividades universitarias y la insuficiencia en la producción de materiales editoriales orientados a la producción de apoyos didácticos para la Licenciatura.

Dentro de los objetivos establecidos el Proyecto se perfilo al diseño y producción de material didáctico impreso, en videocintas, reforzando la concertación con la Industria Editorial; a fin de producir textos de interés y apoyo al magisterio.

Fomentó la Difusión Cultural y la Extensión Universitaria en el entorno sociocultural de los planteles universitarios, se realizaron acciones de intercambio de experiencia en esta materia con Instituciones análogas de Educación Superior y de Cultura.

El Proyecto, operó con tres unidades de medida Ejemplar Editado, Evento Producido y Programa de Radio Producido.

El cumplimiento de la meta Ejemplar Editado fue del 9% arriba de lo programado de 472,200 a 514,725; la meta Evento Producido se vió incrementada de 150 a 411 en un 74% arriba de lo programado, debido a que se llevaron a cabo mas eventos los cuales fueron organizados por la 74 Unidades UPN y la Dirección de Difusión y Extensión Universitaria.

La meta Programa de Radio Producido se cumplió en un 54% arriba de lo programado, se realizaron 13 programas, los cuales se enviaron al interior de la República Mexicana para su difusión.

(43) UPN, Dir. Difusión y Extensión Universitaria. Op. cit.

Proyecto 07 Apoyo Administrativo

Se replanteó este Proyecto con el fin de establecer los mecanismos de control de la gestión administrativa, determinar acciones que permitieron un mejor aprovechamiento de la capacidad física instalada y subutilizada. Así mismo la creación de un programa de mantenimiento y dotación de materiales y equipo para el desarrollo de las actividades de la UPN. ⁽⁴⁴⁾

Se estableció una estructura programática presupuestal a fin de contribuir e identificar con precisión las necesidades de cada área de la Institución.

Este proyecto operó con dos unidades de medida Servicio Prestado y Unidad Apoyada, ambas se cumplieron en 100%.

Proyecto 08 Mejoramiento de Bibliotecas

Se creó este Proyecto a fin de establecer un órgano normativo que apoyará el desarrollo de una red de bibliotecas en el SFAD. Se reorganizó la Biblioteca de la Unidad Ajusco; se instaló equipo para la automatización de la Biblioteca Central para la integración de una red nacional.⁽⁴⁵⁾

El Proyecto en su primer fase se orientó al desarrollo de las bibliotecas de la Institución y paulatinamente se proyectó hacia a las Unidades UPN.

El Proyecto operó con tres unidades de medida, Biblioteca Apoyada, Libro Catalogado y Libro Conservado.

La meta Libro Catalogado tuvo una variación positiva del 30% arriba de lo programado de 120,000 a 155,506, como resultado de la apertura y reapertura de la Biblioteca Central, lo que origino un mayor número de libros catalogados. Las metas restantes se cumplieron de acuerdo a lo programado.

(44) UPN, Secretaría Administrativa, op. cit.

(45) UPN, Dir. Biblioteca y Apoyo Académico, op. cit.

Proyecto 09 Educación de Posgrado Pedagógico

Se creó este Proyecto a fin de ofrecer a los docentes en servicio y a los formadores de docentes, la posibilidad de lograr una más sólida formación académica, con objeto de mejorar la calidad de su desempeño profesional.⁽⁴⁶⁾

Se abrió una unidad de medida para este Proyecto Alumno Atendido, la cual se superó en un 67% arriba de lo programado de 300 a 501 ; se tuvo incremento en la incorporación de alumnos de nuevo ingreso, además de la apertura del Posgrado en 8 Unidades UPN, como: Mexicali, Tijuana, Chihuahua, Monterrey, Zacatecas, Sonora, Tampico y Yucatán.

El porcentaje de metas alcanzadas proyectos, tres alcanzaron el 100%, dos 97% y 98% respectivamente y cuatro repazaron el 100%, como se observa en el Cuadro 4.7

Para 1992 la estructura programática observa algunas variaciones sobre todo en lo referente a unidades de medida, que se dieron de baja y fueron incrementadas en algunos proyectos. (Ver cuadro 4.8)

CUADRO 4.7

ALCANCE DE METAS POR PROYECTO 1991

PY.	DENOMINACION	% DE ALCANCE
01	Planeación, Organización y Evaluación	100%
02	Desarrollo Curricular	100%
03	Educación Superior Pedagógica	105%
04	Apoyo a los Servicios Educativos	97%
05	Investigación en Ciencias de la Educación	98%
06	Difusión y Extensión Universitaria	109%
07	Apoyo Administrativo	100%
08	Mejoramiento de Bibliotecas	129%
09	Educación de Posgrado Pedagógico	167%

(46) UPN Docencia (Subdirección de Posgrado), op. cit.

CUADRO 4.8
COMPORTAMIENTO PROGRAMATICO 1992

PY	UNIDADES DE MEDIDA	METAS			
		REPROGR.	ALCANZADA	VARIACION	%
01	Evaluación realizada	4	4	0	0
02	Paquete didáctico elaborado	170	191	21	12.3
	Plan de Estudio elab.	23	29	6	26.0
03	Alumno atendido	2,750	2,016	(734)	(26.7)
	Alumno en Sistema no Escolarizado	58,000	70,926	12,926	22.3
	Persona Actualizada	70,000	78,053	8,053	11.5
04	Alumno atendido	3,050	3,069	19	.62
	Alumno apoyado	58,400	58,588	188	.32
05	Investigador capacit.	500	173	(327)	(65.4)
	Investigación en proceso	94	127	33	35.1
06	Ejemplar editado	442,000	644,761	202,761	45.8
	Evento producido	155	255	100	64.5
07	Servicio prestado	4,273	4,803	530	12.4
	Persona Atendida	5,414	5,641	227	4.1
08	Biblioteca apoyada	75	75	0	0
	Libro catalogado	100,000	83,583	(16,417)	(16.4)
	Persona Atendida	644,900	700,000	55,100	8.5
09	Alumno atendido	700	572	(128)	(18.2)
	Curso Impartido	280	244	(36)	(12.8)

Proyecto 01 Planeación, Organización y Evaluación

Este Proyecto operó con una unidad de medida Evaluación Realizada, a diferencia de 1991⁽⁴⁷⁾ que operó con cinco, se dieron de baja las unidades de medida:

- Programa de Mediano Plazo
- Programa Operativo Anual Realizado
- Programa Presupuesto Realizado
- Manual de Organización Elaborado

La determinación del ajuste en las unidades de medida y el cálculo de las metas anuales relativas fué establecido conforme a las funciones institucionales, las demandas y necesidades del SEN y SFAD, la naturaleza de los proyectos UPN y las normas pertinentes. La meta Evaluación Realizada se cumplió en 100%.

(47) UPN, Dirección de Planeación, Evaluación Programática Anual 1992.

Proyecto 02 Desarrollo Curricular.

Para este año el Proyecto operó con dos unidades de medida: Paquete Elaborado y Plan de Estudio Elaborado, se dio de baja la meta Programa Elaborado, la determinación de las metas se hizo en función de la estimación de Planes de Estudio (Licenciatura, Maestría y Doctorado) por elaborar o actualizar; así mismo la estimación del número de Programas contenidos en los Planes de Estudio mas el número de Programas de Actualización vinculados a las Licenciaturas y a Especializaciones.

La meta Paquete Elaborado, se incrementó de 170 a 191 debido a la elaboración de 42 Paquetes didácticos para Diplomados en el cuarto trimestre. Repercutiendo esta acción en la meta Plan de Estudio Elaborado, que también se incrementó de 6 a 29, se hicieron 6 Planes de Estudio más para Diplomados. El cumplimiento de las metas fue de un 12% y un 26% respectivamente arriba de lo programado.

Proyecto 03 Educación Superior Pedagógica

Este Proyecto operó con tres unidades de medida Alumno Atendido, Alumno en Sistema no Escolarizado Atendido y Persona Actualizada.

Se incluye en este Proyecto la meta Alumno Atendido en Sistema no Escolarizado, se determinó incluirla en la base a la capacidad de atención de cada una de las Unidades UPN, respecto a su plantilla académica y a partir del análisis se definió la meta global de atención. La meta Alumno Atendido disminuye de 2,750 a 2,016 porcentualmente su variación fue de 26.7% debido a la deserción escolar registrada.

La meta Alumno en Sistema no Escolarizado Atendido, se incrementó de 58,000 a 70,926, debido a la inscripción de bachilleres a las Unidades Federalizadas en los Estados. La meta se cumplió en un 22% arriba de lo programado.

La meta Persona Actualizada se incrementó de 70,000 a 78,053 por la amplia aceptación del Programa de Actualización por parte del Magisterio. Su cumplimiento fue del 11% arriba de lo programado.

Proyecto 04 Apoyo a los Servicios Educativos

El Proyecto se operó con dos unidades de medida Alumno Atendido y Alumno Apoyado, se dio de baja la meta Grupo Asesorado por quedar inmersa en las dos metas determinadas con base a la serie de actividades académicas que ofrece la UPN a los

Alumnos que cursan las diversas carreras, así mismo considerando las necesidades de apoyo para la superación profesional de los docentes en la UPN.

Las metas Alumno Atendido, se incrementaron en un .62% de 3,050 a 3,069 y la meta Alumno Apoyado de 58,400 a 58,588 en un .32%, como resultado del total de alumnos de las modalidades no escolarizadas y las posibilidades de apoyo que otorgó la UPN para la Superación.

Proyecto 05 Investigación en Ciencias de la Educación

Este Proyecto contó para su operación con dos unidades de medida Investigación en Proceso e Investigador Capacitado, la meta Taller Realizado, se dio de baja en virtud de que la capacitación de investigadores esta en función de los Talleres Regionales de Investigación (TRIE) que se realizaron.

La meta Investigación en Proceso se incrementó de 94 a 127 en un 35% arriba de lo programado, debido al interés de los investigadores con respecto a las propuestas de nuevos proyectos de investigación y al apoyo que tuvieron de otras instituciones para su desarrollo, reforzándose las líneas de investigación sustantivas.

La meta Investigador Capacitado, no se cumplió satisfactoriamente debido al proceso de federalización de las 68 Unidades UPN, que no permitieron concluir con este programa, tuvo una variación negativa de 500 a 173 de (65.4%).

Proyecto 06 Difusión y Extensión Universitaria

El Proyecto operó con dos unidades de medida Ejemplar Editado y Evento Producido, dándose de baja la meta Programa de Radio Producido, se consideró que el Proyecto incorpora entre sus acciones la elaboración de materiales editoriales y el desarrollo de eventos culturales y deportivos de Extensión Universitaria que articulen las funciones de Docencia e Investigación.

La meta Evento Producido tuvo incremento de 155 a 255 de un 64% debido básicamente al apoyo otorgado a este programa que permitió una mayor captación de alumnos y una difusión amplia del quehacer universitario.

Proyecto 07 Apoyo Administrativo

Este Proyecto se operó con dos unidades de medida Persona Atendida y Servicio Prestado.

La meta Unidad Apoyada, se modificó por Persona Atendida, en razón de que en el Proyecto se agrupan los recursos y servicios que otorga la Institución en la Administración de personal, de los Recursos Financieros y Materiales.

Las metas Persona Atendida tuvieron incremento de 5,414 a 5,641 del 4% y la meta Servicio Prestado de 4,273 a 4,803 del 12%. En relación a la cantidad de Servicios que proporcionó la Institución.

Proyecto 08 Mejoramiento De Bibliotecas

El Proyecto operó con tres unidades de medida Biblioteca Apoyada, Libro Catalogado y Persona Atendida.

La meta Libro Conservado se dio de baja y se abrió la meta Persona Atendida, en virtud de que el Proyecto se orientó a la automatización de los servicios bibliotecarios fortaleciendo la atención a usuarios y las metas se determinaron con base a la atención promedio en las bibliotecas UPN y a la estimación de requerimientos de material bibliográfico, mismos que fueron procesados para su incorporación al acervo de las bibliotecas de la UPN.

La meta Libro Catalogado tuvo una variación negativa de 100,000 a 83,583 de un 16%, se debió en gran parte al retraso en el proceso de entrega del acervo bibliográfico adquirido por parte de los proveedores.

La meta Persona Atendida se incrementó de 644,900 a 700,000 en un 8% de acuerdo a la demanda de Servicios que se otorgó a los usuarios del Sistema de Bibliotecas.

Proyecto 09 Educación de Posgrado Pedagógico

El Proyecto operó con dos unidades de medida Alumno Atendido y Curso Impartido, la cual se abrió debido a que el Proyecto considera los cursos de Posgrado que apoyen la Formación y Actualización de Docentes.

La meta Alumno Atendido tuvo variación negativa de 700 a 572 de un 18%, así mismo la meta Curso Impartido de 280 a 244 en un 12%, por la razón de que las unidades se encuentran en proceso de federalización.

En el alcance de metas de 1992, dos proyectos alcanzaron el 100%, un proyecto el 83% y cinco proyectos más del 100%. (Ver cuadro 4.9)

CUADRO 4.9

ALCANCE DE METÁS POR PROYECTO 1992

PY.	DENOMINACION	% DE ALCANCE
01	Planeación, Organización Evaluación	100%
02	Desarrollo Curricular	114%
03	Educación Superior Pedagógica	115%
04	Apoyo a los Servicios Educativos	100%
05	Investigación en Ciencias de la Educación	100%
06	Difusión y Extensión Universitaria	146%
07	Apoyo Administrativo	108%
08	Mejoramiento de Bibliotecas	104%
09	Educación de Posgrado Pedagógico	83%

4.7 EVALUACION PROGRAMATICA-PRESUPUESTAL

En el marco de prioridades de la UPN, la programación presupuestación ha sido la punta de lanza para reorganizar la acción institucional, para optimizar la aplicación de recursos de conformidad con las medidas de austeridad, racionalidad y disciplina presupuestal en la presente Administración (1989-1994).

En 1989, existía una estructura programático-presupuestal que presentaba algunos problemas, entre los que se encontraban que la asignación se efectuaba por proyecto, sin correspondencia con las funciones universitarias y necesidades reales, en tanto que el ejercicio de los recursos se realizaba sin vinculación con el presupuesto. (48)

A partir de 1990, se emprendió un proceso de evaluación y ajuste de la estructura programático-presupuestal, con objeto de situarse en las mejores condiciones para asumir los cambios.(49)

Como resultado de ello se estableció una nueva estructura de programación y presupuestación, sustentada en la definición de nueve proyectos institucionales: Planeación, Organización y Evaluación (01); Desarrollo Curricular(04); Educación Superior Pedagógica (03); Apoyos a los Servicios Educativos (04); Investigación en Ciencias de la Educación (05); Difusión y Extensión Universitaria (06); Apoyo Administrativo (07); mejoramiento de Bibliotecas (08) y Educación de Posgrado

(48) UPN, "Informe de Autoevaluación CONAEVA 1991", México, D.F. 1991 p. 127.

(49) *Ibíd.*, p. 133.

Pedagógica (09), agrupados por función universitaria y en términos de su inserción en la política de modernización sectorial.

CUADRO 4.10
PROYECTOS POR FUNCION INSTITUCIONAL

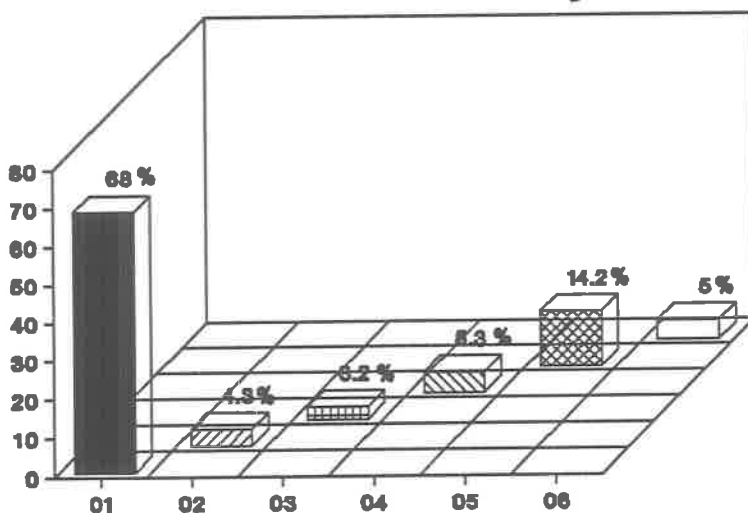
PROYECTOS	FUNCION	RELACION CON LAS POLITICAS SECTORIALES
01 Planeación, Organización 02 Desarrollo curricular	Planeación	Reorganiza el sistema
03 Educación Superior Pedagógica pertinencia y eficiencia 09 Educación de Posgrado	Docencia	Cobertura con calidad Innovación Pedagógica
04 Apoyo a los Servicios Educativos 08 Mejoramiento de Bibliotecas	Prestación del Servicio Educativo	Apoyo al proceso educativo
05 Investigación de las ciencias de la educación	Investigación	Innovación
06 Difusión y extensión universitaria	Difusión Cultura y Extensión Universi- taria	Interacción con la sociedad
07 Apoyo Administrativo sustantivas	Administrativa	Apoyo eficaz a tareas

FUENTE: "Informe de Autoevaluación, CONAEVA 1991"

Con la estructura programático-presupuestal establecida en 1991, la función de Docencia y Planeación Académica, que antes aparecía como un proyecto, se desagrega en tres proyectos Desarrollo Curricular, Educación Superior Pedagógica y Educación de Posgrado Pedagógico. También se incorpora el proyecto Planeación, Organización y Evaluación como apoyo de las funciones de la Universidad.

El proyecto Mejoramiento de Bibliotecas se incluye, y se mantienen los proyectos de Investigación, Difusión y Extensión Universitaria, Apoyo Administrativo y Apoyo a los Servicios Educativos, todos ellos desagregados por subproyecto al interior de la UPN: (ver capítulo III)

GRAFICO 1
ASIGNACIÓN PRESUPUESTAL POR PROYECTO
1989



Como se observa en el presupuesto total existe un incremento de 1989 a 1990 (ver gráfico 2) en 66% y de 1990 a 1991 27%. De 1989 a 1990 se destacan los incrementos en el proyecto de Difusión (de 3% a 7%) y en el proyecto Apoyo Administrativo (de 14 a 17%). En el proyecto de Investigación se mantiene el porcentaje (4%) así como en Apoyo Académico (5%).⁽⁵⁰⁾

Por otra parte se observan decrementos en los proyectos de Docencia (de 68 a 63%) y Posgrado (de 5 a 3%).

En 1991, la identificación de subproyectos y la precisión de unidades de medidas y metas, así como el control establecido en el cumplimiento de las mismas, permitieron un riguroso ejercicio del presupuesto, que garantizó mayor eficacia en las acciones.

En lo que respecta a la distribución del presupuesto por proyecto, se presentan las variaciones del presupuesto global asignado a la UPN de 1989 a 1991.

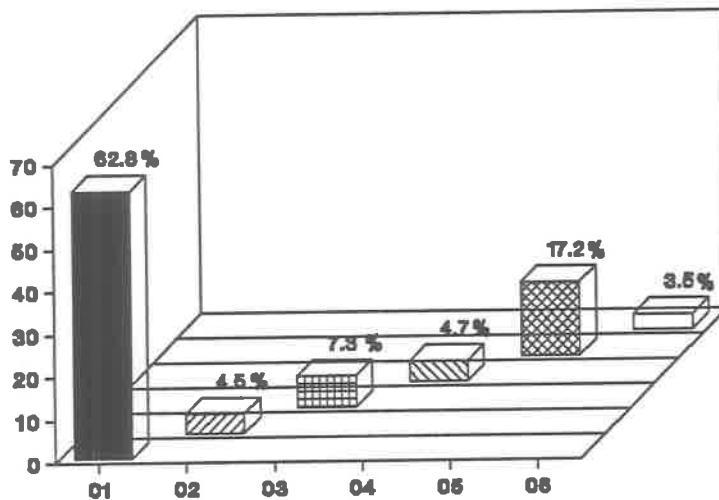
(50) Ibid. p. 131

Por lo que la distribución presupuestal fue más congruente con los compromisos de la política de modernización sectorial y las necesidades institucionales internas.

En orden de importancia, la Educación Superior Pedagógica, abarcó aproximadamente el 60% del Presupuesto total de 1991.⁽⁵¹⁾ El Apoyo Administrativo alcanzó aproximadamente el 15%. La Difusión y Extensión Universitaria 8.5 y el Mejoramiento de bibliotecas 6.6%. En el resto de los proyectos de distribuyó el 12% restante en función de los requerimientos de cada una de las áreas.

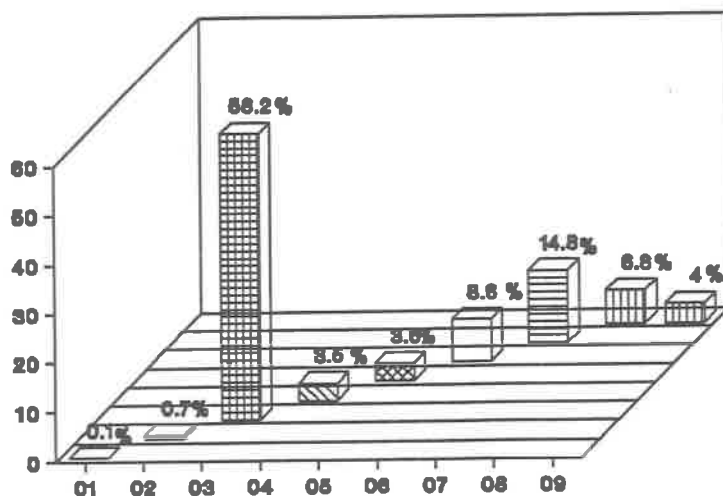
GRAFICO 2
ASIGNACION PRESUPUESTAL POR PROYECTO

1990



(51) *Ibid.* p. 133

GRAFICO 3
ASIGNACION PRESUPUESTAL POR PROYECTO
1991



En lo que corresponde a la parte programática, de 1989 a 1990⁽⁵²⁾ se observa una disminución en las metas alcanzadas en el proyecto de Docencia. (Ver cuadro 4.11)

CUADRO 4.11
METAS 1989-1990

PY	NOMBRE	UNIDAD DE MEDIDA	1989	1990
01	Docencia	Alumno en Sistema Escolarizado atendido	2 404	2 193
		Alumno en Sistema no Escolarizado atendido	55 194	37 130
02	Investigación	Investigación en proceso	26	36
03	Difusión	Evento de Cultura popular realizado	752	900
04	Apoyo Académico	Alumno Apoyado	194 758	124 265
		Biblioteca en operación	75	75
05	Apoyo Administrativo	Proyecto apoyado	6	6
06	Docencia en Posgrado	Alumno en Maestría atendido	286	218
		Alumno en Especialización atendido	144	100

(52) *Ibid.* p. 135

Se observa la disminución de las metas en el proyecto de docencia de posgrado y Apoyo Académico.

Para los proyectos de investigación y difusión se observan incrementos relativos, y en el Apoyo Administrativo y Bibliotecas se mantiene su ritmo de atención.

Para 1991 se observa, la nueva estructura programática definida, un incremento general en el cumplimiento de metas, en particular con los servicios que ofrece la Universidad. (Ver cuadro 4.12)

CUADRO 4.12
METAS 1991-1992

PY	NOMBRE	UNIDAD DE MEDIDA	1991	1992
01	Planeación, Organización	Realizar Evaluaciones	4	4
02	Desarrollo curricular	Elaborar Planes de Estudio	18	6
		Elaborar Programas de Estudio	207	310
03	Educación Superior Pedagógica	Atender Alumnos en Licenciaturas	59 340	60 750
04	Apoyo a los Servicios Educativos	Apoyar Alumnos	59 340	57 060
05	Investigación de las ciencias de la educación	Desarrollar Investigaciones	29	29
		Organizar Taller Regional	15	40
06	Difusión y extensión universitaria	Desarrollar eventos de difusión	150	362
		Editar Ejemplar	472 200	484 168
07	Apoyo Administrativo	Otorgar Servicio Administrativo	4 273	4 273
08	Mejoramiento de Bibliotecas	Apoyar Alumno	56 025	64 900
		Apoyar Bibliotecas	120 000	75
		Catalogar libro	75	100 000
09	Educación de Posgrado	Atender alumnos en posgrado	300	500

A partir de 1991⁽⁵³⁾ la evaluación es un proceso que retroalimenta la programación, los planes y programas de estudio se actualizan de acuerdo con necesidades educativas y el avance del conocimiento, y la atención a la demanda muestra un incremento, que se respalda con los subproyectos de Apoyo a los servicios educativos, las investigaciones se incrementan, y en términos cualitativos. La difusión se impulsa de manera sustantiva en atención a los docentes en servicios.

En este capítulo, se analiza y evalúa el proceso del Programa-Presupuesto y CPresupuesto por Programas en la Universidad pedagógica Nacional a través del comportamiento programático resaltando la importancia de la Evaluación educativa dentro del Programa de Modernización Educativa donde se determina la orientación de la Política Educativa.

(53) *Ibíd.* p. 137

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

-En síntesis se puede decir que lo ideal para cualquier Organismo, sería que se llevara a cabo el proceso administrativo al pie de la letra, claro, de acuerdo a las características del Organismo, ya sea público o privado.

-En algunas ocasiones los organismos no alcanzan los objetivos y metas establecidas por no llevar el proceso administrativo en sus diferentes etapas de manera adecuada. Esto es que las personas que participan en el proceso no son las adecuadas; esto puede ser por falta de conocimientos o experiencia.

-De manera teórica, el proceso administrativo es una garantía para cualquier Organismo, éste deberá seleccionar sólo aquellos elementos que le sean útiles para el logro de sus objetivos y metas; el problema surge cuando en la práctica no se seleccionaron adecuadamente los mecanismos compatibles para que la Organización logre sus fines. Si llegará a surgir algún problema, se pueden detectar las desviaciones e implementar medidas correctivas.

-En la práctica el proceso administrativo realizado en el Sector Público, se caracteriza por cierta centralización de procesos, pero no de funciones. La planeación se ha centrado principalmente en tareas de programación-presupuestación, en la gestión de actividades, o bien en la requisitación de formas y la emisión de solicitudes de información para responder a los requerimientos administrativos; de diferentes instancias, dichas actividades responden, en su mayoría a la normatividad de la Coordinadora Sectorial que solicita la Universidad.

- Dentro de las tareas fundamentales de la Dirección de Planeación uno de sus principales problemas, es la falta de información, y dificultades para obtenerla debido a que el acopio fundamental no está actualizado y el control de calidad de la recopilación, captura y validación de información no son suficientes, así como

también la ausencia de indicadores y ocultamiento de la información por algunas de las áreas.

-La mayoría de las veces, el proceso es asumido como un requisito burocrático que impone esquemas arbitrarios, razón por la cual se pierde la relevancia como instrumento y apoyo en el control y seguimiento de actividades.

-Las desviaciones se detectan en los informes o evaluaciones realizadas, determinando variaciones positivas o negativas, es decir, no siempre se alcanzan las metas, en algunas ocasiones se rebazan. En el caso de ser desviaciones negativas, se detectarán las variaciones para implementar medidas correctivas que permitan alcanzar las metas u objetivos. En ambos casos el proceso administrativo es indistinto para un Organismo Público o Privado.

-El proceso del Programa-Presupuesto ha sido importante para la reorganización de las acciones institucionales, y para optimizar la aplicación de los recursos de acuerdo a las medidas de racionalidad y disciplina presupuestal vigente, reconociendo que todavía hay mucho que hacer en dicho proceso; de acuerdo a las propuestas emitidas por las unidades responsables y evaluando las metas comprendidas y las alcanzadas para dictaminar las propuestas y considerarlas en caso de ser dictaminadas favorablemente en el proceso del siguiente año.

-En la propuesta programática-presupuestal, se realizaron acciones complementarias cuyo objetivo era simplificar los instrumentos y procedimientos utilizados de acuerdo a las necesidades de las Unidades Responsables y en congruencia con las instancias normativas.

-Durante el proceso se observan dos universos similares, uno es el formal requisitado, controlado y regulado por la Dirección de Planeación, y el otro el real y cotidiano que se ve y se construye constante en cada area, de acuerdo con la Administración en turno. Como resultado de esta correspondencia, resalta la falta de compromiso en el cumplimiento de las metas, incongruencia en los registros de información, poca visión estratégica en el uso y aplicación de recursos y desinterés para la utilización del marco programático en la toma de decisiones y orientación de las actividades.

-El Programa-Presupuesto ha tratado de responder a las necesidades de la Universidad Pedagógica Nacional, de conformidad a las características, directrices y lineamientos de las instancias que conforman a esta Casa de Estudios. Uno de sus principales problemas ha sido político, ya que se han presentado cambios políticos y administrativos constantes, provocando con esto una inestabilidad en la conducción de la Rectoría.

-Algunos de los efectos de esta situación se han reflejado en la falta una continuidad y consistencia, de acciones y en ocasiones también de metas. Se ha crecido de iniciativas claras y decisivas para una reorientación de las funciones sustantivas, que se asocien con el papel central que juega la planeación para la asignación de recursos de manera eficiente, eficaz y racional.

-Debe reconocerse que aún no ha sido posible compartir una cultura de evaluación en las áreas de la Universidad por lo que la evaluación de las actividades realizadas en la Dirección de Planeación se destaca el Programa Presupuesto, es concebida como un aspecto burocrático asociado al cumplimiento de requisitos. Surge la necesidad de articular estrategias para reordenar y construir un sistema adecuado de acopio y procesamiento de información para que en el programa-presupuesto se reflejen unidades de medida conceptos y partidas de gasto específicas que muestren el quehacer universitario en sus funciones sustantivas, de Docencia, Investigación y Difusión y Extensión Universitaria, además de las administrativas. Que respondan cuantitativamente a la Coordinadora sectorial, o instancias que así lo soliciten, revelando también cualitativamente las actividades y funciones sustantivas de la Universidad, en especial aquellas no comprometidas a Instancias Globalizadoras y que se realizan día a día.

-El Programa-Presupuesto ha cumplido de alguna manera con sus objetivos y metas, dentro de los alcances establecidos se han obtenido resultados favorables aunque no de manera eficiente y eficaz. Es necesario dar continuidad a los procesos de evaluación que permitan obtener resultados cuantitativos y cualitativos mas reales que respondan a las necesidades de la Universidad Pedagógica Nacional.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- 1.- ASOCIACION NACIONAL DE UNIVERSIDADES E INSTITUTOS DE EDUCACION SUPERIOR. Plan Integral para el desarrollo de la Educación Superior (PROIDES), Manzanillo, Colima 1986.
- 2.- ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, México 1984.
- 3.- ARREDONDO GALVAN, Víctor. La Educación Superior y su relación con el Sector Productivo. (Anuies).
- 4.- BRAVO AHUJA, Víctor y José A. Carranza Palacios. La Obra Educativa 1970-1976. Edit. SEP. México 1976.
- 5.- CLAUDE S. George, Jr. Historia del Pensamiento Administrativo. México, 1992.
- 6.- COMISION NACIONAL DE EVALUACION DE LA EDUCACION SUPERIOR (Conaeva), Lineamientos Generales y Estrategias para evaluar la Educación Superior. México 1990.
- 7.- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. edic. 3a. Edit, Mc Graw Hill, México 1992.
- 8.- DEL RIO GONZALES, Cristóbal. El Presupuesto. Edit. ECASA, 2a edic. México 1992.
- 9.- FUENTES MOLINAR, Olac. Reflexiones sobre el futuro de la UPN. UPN Rectoría. México, 1992.

- 10.- HAMEL, Jorge; TABOADA, Huáscar. Elementos analíticos de la Evaluación Superior en México, (Anuies).
- 11.- HERNANDEZ, Sergio; BALLESTEROS, Nicolás. Fundamentos de Administración. Edit. Mc. Graw Hill. 1984.
- 12.- JIMENEZ CASTRO, Wilburg. Introducción al estudio de la Teoría Administrativa. Edit. Limusa Noriega Editores, México 1992.
- 13.- KOONTZ, Harold; HEINZ, Wehrich. Elementos de Administración. edic. 5ª, Edit. Mc. Graw Hill, México 1991.
- 14.- KOVAKC STRUMPFNER, Karen. Intervención Estatal y transformación del Régimen Político: "El caso de la UPN". Tesis de Doctorado, Colegio de México 1990.
- 15.- LARIS CASILLAS, Francisco Javier. Administración Integral. Edit. CECSA, Nueva edición, México 1992.
- 16.- MERCADO H, Salvador Administración Aplicada Teoría y Práctica. Primera parte. Edit. Noriega Limusa, México 1991.
- 17.- MUNCH GALINDO, Lourdes y José García Martínez. Fundamentos de Administración. Edit. Trillas, México 1982.
- 18.- DIRECCION GENERAL DE PUBLICACIONES Y BIBLIOTECAS. Programas y Metas del Sector Educativo 1979-1982, México 1982.
- 19.- PODER EJECUTIVO FEDERAL. H Congreso de la Unión. Ley de Planeación. México, Diciembre de 1982.
- 20.- PODER EJECUTIVO FEDERAL.SEP. Programa para la Modernización Educativa 1989-1994. México 1989.
- 21.- PRAWDA, Juan Teoría y Praxis de la Planeación Educativa en México. Edit. Grijalbo, México. 1992.

- 22.- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA, Dirección General de Estudios Administrativos. Glosario de Términos Administrativos México 1982.
- 23.- SANTINI Laura, FERNANDEZ, Alfredo, compiladores. Dos décadas de la Educación Superior. (Anuies).
- 24.- SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, México 1992.
- 25.- SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Catálogo de Unidades de Medida del Sector Educativo. Subsecretaría de Coordinación Educativa, Dirección de Planeación Departamento de Programación y Presupuestación. México, 1990.
- 26.- SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA, CNTE. Cincuenta años en la Formación maestros mexicanos. CNTE, México 1984.
- 27.- SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Clasificación por Objeto del Gasto. México, Mayo de 1987.
- 28.- SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Curso sobre evaluación del Proceso-Educativo. Subsecretaría de Planeación Educativa, Dirección General de Evaluación Educativa, Dirección de Evaluación del Proceso Educativo, Evaluación Educacional. Volumen 1, México 1987.
- 29.- SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Educación Superior. Evaluación de la Educación Superior. Evaluación de la Educación Superior Modernización Educativa No.5, México 1989-1994.
- 30.- SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Manual General para el proceso de Programación-Presupuestación 1991. México 1991.
- 31.- SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Plan Nacional de Educación. México 1977.

- 32.- SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Memoria 1976-1982 (Tomo I)
Política Educativa, México 1982.
- 33.- SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. UPN, Rectoría. Proyecto Académico. México 1985.
- 34.- SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO. Glosario de Términos Administrativos. México 1982.
- 35.- SCHIEFELBEIN, Ernesto. Teoría, Técnicas, Procesos y casos en el planteamiento de la Educación. Edit. El Ateneo, Buenos Aires, Argentina.1982.
- 36.- TERRY R. George Principios de Administración. Edit. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., México 1992.
- 37.- UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL, Dirección de Planeación, Anteproyectos de las áreas UPN. México 1990.
- 38.- UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL. Antología. México 1993.
- 39.- UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL. Decreto de Creación, México, 1980.
- 40.- UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL. Estructura Programática 1990. México 1990.
- 41.- UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL, Subdirección de Servicios Escolares. Evolución Histórica del ingreso a Licenciaturas y Posgrado.México, Junio 1994.
- 42.- UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL. Evaluación Integral 1989-1991, México, D.F., Abril, 1992.
- 43.- UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL. Dirección de Planeación, Evaluación Programática Anual 1992. México 1993.

- 44.- UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL. La Planeación Institucional en el marco de la reorganización y las funciones sustantivas de la UPN. Documento propositivo. México, Enero 1993.
- 45.- UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL. Manual de Organización de la UPN. México 1988.
- 46.- UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL. Manual General para el proceso de programación y presupuestación 1993. Dirección de Planeación, México, Octubre 1992.
- 47.- UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL. Manual General para el proceso de programación y presupuestación 1993. Anexos. Dirección de Planeación, México, Octubre 1992.
- 48.- UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL. Informe de Autoevaluación (Conaeva Enero-Diciembre). México 1991.
- 49.- UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL. Reestructuración de la UPN. Comisión de Evaluación, Síntesis de documentos presentados en diciembre de 1989. México 1990.

ANEXO

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

DIRECCION DE PLANEACION

A N E X O

TABLA DE CODIGOS DE ACCIONES, BIENES Y SERVICIOS (CABYS)

ACCIONES

CLAVE	NOMBRE
AC	ACTUALIZAR
AD	ADAPTAR
AI	ADQUIRIR
AN	ANALIZAR
AP	APOYAR
A2	APROBAR
AR	ARCHIVAR
AS	ASEGURAR
A3	ASESORAR
A6	ASIGNAR
A4	ASISTIR
AT	ATENDER
AU	AUTOMATIZAR
BE	BECAR
CA	CAPACITAR
C2	CAPACITAR
CE	CERTIFICAR
CO	CONSERVAR
CI	COORDINAR
C2	COPIAR
DE	DESARROLLAR
D1	DESCONCENTRAR
D2	DETERMINAR
DI	DIAGNOSTICAR
D3	DICTAMINAR
D4	DIFUNDIR
D5	DISEÑAR
D6	DISTRIBUIR
ED	EDITAR
ED	EFECTUAR
EG	ERESAR
EL	ELABORA
EM	EMITIR
EO	EQUIPAR
ES	ESTABLECER

ACCIONES

CLAVE	NOMBRE
EV	EVALUAR
EX	EXPEDIR
GR	GRABAR
IM	IMPRIMIR
I1	IMPLANTAR
12	IMPRIMIR
IN	INSCRIBIR
I5	INSTALAR
I3	INTEGRAR
I4	INTERCAMBIAR
MO	MONITOREAR
OP	OPERAR
O1	ORGANIZAR
OR	ORIENTAR
OT	OTORGAR
PA	PARTICIPAR
PR	PRESENTAR
P1	PROCESAR
P2	PRODUCIR
P3	PROMOVER
P4	PROPONER
P5	PROPORCIONAR
PU	PUBLICAR
RE	REALIZAR
R1	REEDITAR
R2	REESTRUCTURAR
R3	REGISTRAR
R4	REGULARIZAR
R5	REINSCRIBIR
R6	REPARAR
R7	REPRODUCIR
R8	REVISAR
R9	RENOVAR
R10	REQUISITAR
R11	REPORTAR

BIENES Y SERVICIOS

CLAVE	NOMBRE
SE	SELECCIONAR
SI	SISTEMATIZAR
SU	SUPERVISAR
TE	TERMINAR
TI	TITULAR
T1	TRAMITAR
TR	TRANSMITIR
VI	VIGILAR
AA	ALTERNATIVA DE TITULACION
AB	APOYO TECNICO O ACADEMICO
AC	ASAMBLEA
AD	AUTOEVALUACION
AF	BANCO DE DATOS
AG	BOLETIN DE PRENSA
AH	BOLETIN
AI	CAMPAÑA DE DIFUSION
AJ	CONCURSO
AK	CONFERENCIA
AL	CONGRESO
AM	CONVENIO
AN	COMUNICACION
AO	CURSO
AP	CURSO DE ESPECIALIZACION
AQ	CURSO DE MAESTRIA
AR	CURSO DE ACTUALIZACION
AS	DIAGNOSTICO
AT	DICTAMEN
AU	ENLACE RADIOFONICO
AV	EVENTO
AW	EVENTO CULTURAL POPULAR
AX	EVALUACION TRIMESTRAL
AY	EVALUACION PROGRAMATICA

BIENES Y SERVICIOS

CLAVE	NOMBRE
AZ	EVALUACION DE CONTENIDO
BA	EXAMEN
BB	EXPEDIENTE
BC	EXPOSICION
BE	GRUPO
BF	HORA GRABADA
BG	HORA DE PRODUCCION
BH	HORA DE RADIO
BI	HORA DE TELEVISION
BJ	HORA DE TRANSMISION
BK	INSCRIPCION
BL	INVESTIGACION
BM	INVESTIGADOR
BN	INTERCAMBIO
BO	LINEA DE ACTUALIZACION
BP	MANTENIMIENTO DE EQUIPO
BQ	MANTENIMIENTO
BR	MANTENIMIENTO VEHICULAR
BS	MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES
BT	METODO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE
BU	MOVIMIENTO EFECTUADO
BV	NORMA
BW	PAGO
BX	PLAN DE ESTUDIOS
BY	PLAZA
BZ	PROGRAMA DE DIFUSION
CA	PROGRAMA
CB	PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

BIENES Y SERVICIOS

CLAVE	NOMBRE
CC	PROGRAMA PRESUPUESTO
CD	PROGRAMA DE RADIO
CE	PROGRAMA DE TELEVISION
CF	PROGRAMA DE SUPERACION
CG	PROGRAMA DE CURSO
CH	PROMOCIONAL PARA RADIO
CI	PROMOCIONAL PARA TELEVISION
CJ	PROYECTO
CK	PROGRAMA POR ESPECIALIDAD
CL	PROGRAMA ESTATAL
CM	PROGRAMA DE INNOVACION EDUCATIVA
CN	PROGRAMA DE INFORMACION EDUCATIVA
CO	PROGRAMA DE APOYO
CP	PROGRAMA DE INVESTIGACION
CQ	PROGRAMA FINANCIERO
CR	PROGRAMA DE ESTUDIOS
CS	PROPUESTA DE LICENCIATURA
CT	PROPUESTA DE POSGRADO
CU	PRESTAMO INTERBIBLIOTECARIO
CV	PROGRAMA DE MEDIANO PLAZO
CW	PROGRAMACION
CX	REPARACION

BIENES Y SERVICIOS

CLAVE	NOMBRE
CY	REPROGRAMACION DEL PROGRAMA
CZ	REPORTE
DA	REPRESENTACION JURIDICO LABORAL
DB	SALA DE CULTURA
DC	SEMINARIO
DD	SERVICIO ADMINISTRATIVO
DE	SERVICIO DE RECURSOS FINANCIEROS
DF	SERVICIO DE RECURSOS MATERIALES
DG	SERVICIO ESCOLAR
DH	SERVICIO SOCIAL
DI	SINTESIS
DJ	SUBPROYECTO
DK	SUPERVISION
DL	TALLER
DM	TECNICA DIDACTICA
DN	COMPRAS
DO	SERVICIO GENERAL
DP	PRESTAMO DE MATERIAL BIBLIOGRAFICO
DQ	CONSULTA BIBLIOGRAFICA
DR	PROCESO
DS	INFORME DE AUTOEVALUACION
DT	CONVOCATORIA
DU	ARCHIVO
DV	REUNION
DW	CURSOS REGIONAL
DX	PLANES Y PROGRAMAS DE LIC. Y POSGRADO
DY	MODELO CURRICULAR
DZ	CONCURSO DE OPOSICION ABIERTO

BIENES Y SERVICIOS

CLAVE	NOMBRE
EA	CONCURSO CERRADO DE PROMOCION
EB	CONCURSO CERRADA DE REGULARIZACION
EC	SUSCRIPCION A PUBLICACIONES
ED	PRODUCTOS (TARJETAS, ETIQUETAS Y LISTADOS)
EE	CURSO DE REGULARIZACION
EF	PRACTICAS
EG	PROGRAMA DE INTERCAMBIO ACADEMICO
EH	OPERACION ADMINISTRATIVA
EI	SERVICIO
EJ	PROGRAMA DE ADQUISICIONES
EK	SERVICIO VEHICULAR
EL	SERVICIO MEDICO
EM	PONENCIA
IA	ALUMNO
IB	ALUMNO EN LICENCIATURA
IC	ALUMNO EN MAESTRIA
ID	ALUMNO EN MODALIDAD ESCOLARIZADA
IE	ALUMNO ES POSGRADO
IF	ALUMNO EN MODALIDAD NO ESCOLARIZADA
IG	ALUMNO EN ESPECIALIZACION
IH	ALTA DE PERSONAL
II	ALUMNO EN DOCTORADO
IJ	BAJA DE PERSONAL
IK	BECARIO

BIENES Y SERVICIOS

CLAVE	NOMBRE
IL	BECARIO EN - EL EXTRANJERO
IM	DIRECTIVO
IN	DOCENTE
IO	DOCENTE EN INTERCAMBIO
IP	DOCENTE EN AÑO SABATICO
IQ	DOCENTE EN CURSO INTENSIVO
IR	EGRESADO
IS	INDIGENA
IT	INFORME
IV	INFORME DE LABORES
IV	PERSONAL
IW	PERSONAL ADMINISTRATIVO
IX	PERSONAL ADMINISTRATIVO
IZ	UNIDAD ADMINISTRATIVA
JA	USUARIO JB INF ORME PRESUPUESTAL
JC	INFORMACION
JD	COMISION CURRICULAR
JE	PERSONAL DIRECTIVO
JF	INFORME DE CUMPLA DISP. RACIONALIDAD
JJ	INFORME DE DEPOSITO EN OTRAS INVERSIONES
JJ	INFORME DE ESTADO DE RESULTADOS
JK	INFORME DE SEGUIMIENTO FINANCIERO
JL	INFORME DE TRANSFERENCIAS MINISTRADAS
JM	BALANCE GENERAL

BIENES Y SERVICIOS

CLAVE	NOMBRE
JN	REPORTE SOBRE OCUPACION Y EMPLEO
JO	RESUMEN DE NOMINA
JP	SERVICIO DE PAGO DE NOMINA
JQ	INFORME DE INVERSION FISICA
JR	INFORME DE ADQUISICIONES EFECTUADAS
JS	INFORME DE SEG. DE PY. DE INVERSION
JT	INFORME DE OBRAS PUBLICAS Y SERVICIOS
JU	MATRICULA DE LICENCIATURA
JV	MATRICULA DE POSGRADO
OA	ANALISIS ADMINISTRATIVO CONTABLE
OB	ANTEPROYECTO DE PROGRAMA PRESUPUESTO
OC	AREA
OD	AREA COMUN
OE	AUDIOVISUAL
OF	BECA
OG	BECA DE DOCENCIA SUPERIOR
OH	BECA DE DOCENCIA DE POSGRADO
OI	BECA DE CREDITO BANCO DE MEXICO
OJ	BECA DE DOCENCIA
OK	BECA PARA LICENCIATURA
OL	BECA DE INVESTIGACION
OM	CARTEL

BIENES Y SERVICIOS

CLAVE	NOMBRE
ON	CASSETTE
OO	CATALOGO-
OP	CERTIFICADO
OQ	CHEQUE
OR	CONSTANCIA
OS	CONTRATO
OZ	EDICION
PA	EJEMPLAR
PB	ENCUADERNACION
PC	EQUIPO
PD	ESTADISTICA
PE	ESTADO FINANCIERO
PF	EVALUACION
PG	FOTOCOPIA
PH	GENERADOR DE ENERGIA
PI	GUIA DIDACTICA
PJ	GUION
PK	INVENTARIO
PL	INSTRUMENTO DE EVALUACION
PM	LIBRO
PN	MANUAL DE ORGANIZACION
PO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PP	MANUALES, GUIAS Y REGLAMENTOS
PQ	MATERIAL BIBLIOGRAFICO
PR	MATERIAL DE DIFUSION
PS	MATERIAL DIDACTICO
PT	MICROCOMPUTADORAS
PU	NOMINA
PV	PAQUETE DIDACTICO
PW	PROTOTIPO
PX	PUBLICACION
PY	REIMPRESION
PZ	REVISTA

BIENES Y SERVICIOS

CLAVE	NOMBRE
QA	REGLAMENTO
RA	SISTEMA
RB	SOLICITUD
RC	SUPLEMENTO
RD	TEXTO
RE	TITULO
RF	VIDEOCASSETTE
RG	VOLUMEN
	HEMEROGRAFICO
RH	VOLUMEN
RI	TARJETA
	BIBLIOGRAFICA
RJ	MATERIAL DE APO-YO
RK	EVALUACION
	EDUCATIVA
RL	SISTEMA DE
	INFORMACION
RM	MATERIAL
	DOCUMENTAL
RN	FASCICULO
RO	FOLLETO
RP	GACETA
RQ	MEMORIA
RR	ARTICULO
RS	CARPETA ANTOLOGICA
WA	BIBLIOTECA
WB	BIEN INMUEBLE
WD	CENTRO DE
	INVESTIGACION
WE	BIEN