

ANEXO

ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE INFORMACION PARA EL P P P

I. La función de la información en la administración

Se puede decir con un alto grado de precisión que la esencia fundamental de la administración interna de una organización se ubica en la transmisión de la información; ésta se traduce en forma de órdenes, aprobaciones y divulgación de estrategia que va de arriba hacia abajo; presentándose en reportes de actividades y en pedidos que pasan de abajo hacia arriba; y de la misma manera todos estos cruzan por las diversas entidades del mismo nivel para así coordinar las acciones. Esta información se caracteriza por distintas formas de acuerdo con su naturaleza y las necesidades de comunicación. Puede pedir o mandar la ejecución de una acción o bien solamente comunicar datos que sean pertinentes. Puede tener una forma muy regular, e informal, según la necesidad que está destinada a satisfacer.

Una de las características más importantes del presupuesto por programas es su relación con la transmisión de información interna. El presupuesto por programas agrega y organiza la información presupuestaria en una forma que tiene que ver más con la toma de decisiones que en relación a la forma en que la información suele aparecer en el presupuesto tradicional. Es decir, el sistema reorganiza la información presupuestaria conforme a las cuestiones estratégicas que se encuentran en el nivel de toma de decisiones, especificando los objetivos y sus propias metas y escogiendo una serie de acciones concernientes a las carencias sociales y a los recursos disponibles de la organización.

Sin embargo, el presupuesto por programas sobresale para reorganizar la información y se interesa por solicitar la información que no ha sido utilizada antes en el ciclo presupuestario. Por eso es necesario hacer una distinción entre la información solicitada al inicio del proceso y la información que procede del sistema en proceso. Por una parte la información al principio debe ser bastante más amplia, para proveer de datos nunca utilizados anteriormente; por otra parte por lo usual, los datos inicialmente son más imprecisos, justamente por causa de que esa información no fue manejada antes.

II. Información necesaria para un sistema de presupuesto por programas

Con estas ideas como fondo se puede identificar la información nece-

saría en cada etapa del presupuesto por programas. El ciclo presupuestario incluye ocho etapas principales:

1. Propósitos
 - Identificar la situación actual
 - a) Carencias sociales presentadas con medidas precisas
 - b) Organización programática para remitirlas
2. Objetivos
 - a) Identificar necesidades
 - b) Identificar objetivos, compararlo, escogerlos, jerarquizarlos y compatibilizarlos.
3. Planeación
4. Programa
 - a) Identificar medios alternativos de lograr los objetivos, compararlos, escogerlos, jerarquizarlos y compatibilizarlos
 - b) Traducirlos en metas cuantitativas
5. Recursos
 - a) Identificar los recursos existentes y la capacidad de acción que se dá, así como precisar su costo
 - b) Comparar con los que se necesitan para llevar a cabo las acciones incluidas en los programas y precisar su costo adicional
6. Control
 - a) Revisar el alcance de programas de acuerdo al cumplimiento de metas
 - b) Identificar desviaciones de lo ejecutado a lo programado en cuanto a actividades y costos
7. Evaluación
 - a) Identificar la acción final y estimada
 - b) Identificar y valorar los beneficios del resultado de acuerdo al objetivo, y en relación a su costo
8. Reajuste
 - a) De acuerdo a los resultados será necesario modificar la implementación, los programas propuestos o el objetivo.

El cuadro siguiente indica los tipos de información que se requieren para el funcionamiento adecuado del presupuesto por programas. Aunque se puede decir que cada tipo de información es necesario considerarlo dentro de cada etapa. Las etapas identificadas son aquellas en donde la información juega un papel muy importante.

Información	Etapa del ciclo PPP
1. El problema en el resto del mundo	
a) ¿Cuáles?	
b) ¿Cuáles son las dimensiones? (precisada en medidas)	Identificación de la situación actual
c) ¿Cuáles son las causas?	
2. La organización para remitirla	
a) ¿Cómo se organiza?	
b) ¿Cuál es la historia de su desarrollo interno?	Identificación de la situación actual
c) ¿Cuáles son los arreglos con otras organizaciones)	
i. Otras que traten el mismo problema	
ii. Organizaciones superiores (arriba)	
iii. Organizaciones inferiores (abajo)	
iv. Organizaciones al mismo nivel con otros propósitos	
v. Organizaciones de apoyo	
d) ¿A dónde va la organización, según sus planes actuales?	Planeación
3. Las acciones y programas actuales	Programar
a) ¿Qué servicios proveen? (expresados en medidas precisas)	
b) ¿Cómo lo proveen?	
c) ¿A qué nivel de actividad?	
d) ¿Cuánto cuesta? (en cuanto al uso de recursos humanos y materiales, además de los financieros)	Control
4. ¿Por qué lo hacen?	
a) Objetivos que tienen actualmente	Objetivos
b) Objetivos que se establezca deban tener	Programas
c) Objetivos que se piensa que tienen sus superiores	Reajuste
d) Resultados planeados	
5. ¿Cuáles son sus prioridades?	Objetivos
a) Actuales	Programa
b) Si recibieron una reducción de recursos	Recursos
c) Si recibieron un incremento de recursos	Reajuste
6. ¿Qué resultados logran actualmente?	Evaluación
a) ¿Qué resultados en forma de acción final obtienen?	Reajuste
b) ¿Qué resultados se observan en la forma de cambio real en el mundo?	
c) ¿Qué se piensa que logren?	
7. ¿Con qué recursos cuentan?	Recursos
a) Financieros	Control
b) Humanos y materiales	
c) ¿Cuál es el nivel más adecuado en relación de lo que se tiene y de lo que se piensa obtener?	
d) Nivel de uso de recursos actuales	

III. Errores importantes en la recolección y uso de la información

Para llegar a un sistema de información útil no basta solamente hacer una lista de preguntas. Hay que considerar bien la información específicamente indispensable y la forma que esta necesidad implica. En la recolección y uso de la información, se pueden identificar las etapas siguientes:

1. Identificar la información necesaria
2. Decidir la manera de conseguirlo y hacerlo
 - o de quién, en qué tiempo, etc.
 - o pedirla de la manera apropiada
 - o obtenerla, prestando la ayuda necesaria
 - o agruparla en forma útil
3. Usarla:
 - o al analizarla y evaluarla
 - o al depositarla de una manera tal que se puede recobrar con facilidad y flexibilidad
 - o al retroalimentarla para obtener más información.

Existe la posibilidad de cometer errores importantes dentro de cada etapa y dada la importancia que cada una de ellas juega en el funcionamiento del sistema, provocan errores que pueden comprometer el éxito total del sistema.

Errores de la primera etapa

1. El considerar que se necesita demasiada información; solicitarla en cantidades mayores de lo que realmente se requiere y de lo que se puede utilizar, con la resultante de que no puede localizarse la información indispensable y por tanto la calidad de la misma baja definitivamente.

2. Al pedir información sobre los programas sin ser suficiente ésta, ni sobre la estructura programática, ni sobre los objetivos que tengan la entidad administrativa, con resultados lógicos de ineficiencia; al evaluar el uso de los recursos y una tendencia por regresar a la forma tradicional del presupuesto, de acuerdo con la estructura administrativa.

3. Suponer que ya se tiene información sobre las actividades actuales, y de hecho no exista realmente en forma manejable. En una organización de considerables dimensiones no debe presumirse la existencia de información sobre el propósito de varias entidades y sus actividades.

4. Al escogerla no se hace con referencia a la información necesaria para la toma de decisiones.

Errores de la segunda etapa

1. Solicitar información únicamente a la entidad misma, sin recurrir a otras fuentes para poder constatar los posibles errores.
2. Pedir información sin prestar asesoría, lo cual da como resultado información incorrecta e incompatibilidad entre varias respuestas.
3. Solicitar exceso de información al inicio del proceso de manera tal que provoque un acumulamiento inútil para su asimilación y análisis así como la falta de correcciones retroalimentadoras debido a un arranque demasiado rápido que precipite al sistema y haga más difícil la identificación de los problemas.
4. Pedir datos actuales sin observar lo ocurrido en el pasado, ni lo que se prevé en el futuro.
5. Requerir información específica inexistente, sin la flexibilidad de solicitar y utilizar información que se aproxime a ella y sin considerar la creación de procedimientos que consigan esta información. En el caso de que no exista la información precisa, conviene hacer una estimación o mejor dicho elaborar un alcance de las estimaciones y también vale la pena el considerar estimaciones contingentes de acuerdo a las incertidumbres del futuro.

Errores de la tercera etapa

1. Tratar de incluir todo tipo de información en el sistema de comunicación del presupuesto por programas, sin especificar la necesaria.
2. Falta de suficiente atención al sistema de depósito para crear un sistema flexible y con fácil acceso, dado el resultado de que la información solicitada no puede ser utilizada ya que en parte no se puede encontrar con facilidad.

