

CAPÍTULO XIII

DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LOS PASOS, TIEMPOS Y MOVIMIENTOS EN LA FASE INICIAL DEL SISTEMA INTEGRAL DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMA

1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presenta la experiencia obtenida en un Organismo Público en la implantación del Presupuesto por Programas.

El período cubierto se inicia en el año de 1975, con el diseño de un sistema lo suficientemente pragmático como para posibilitar su operación en el año siguiente, sin descuidar los aspectos característicos de la técnica. Dicho sistema fue ajustándose y modificándose conforme lo requirió la elaboración e instrumentación del presupuesto para el siguiente ejercicio. Así, a fines del primer ciclo había sufrido cambios provenientes de la realimentación obtenida en los meses anteriores y se adecuaba mejor para el siguiente. En cuanto a la elaboración misma, se había logrado ya la formulación del presupuesto en términos programáticos y se preparaba la nueva acción en la cual se completaría el ciclo programático presupuestal mediante el control y la evaluación del ejercicio.

Los mecanismos de control y evaluación conforme se avanzaba en el año presupuestal se fueron afinando, fruto de la evidencia empírica suficiente para detectar y corregir sus aspectos débiles, desechando aquellos que no mostraron suficiente efectividad e instrumentando otros capaces de sustituirlos, de tal forma que se llegó, mediante su uso, a completar el ciclo presupuestal.

Al final de la primera mitad del año, se inició nuevamente la preparación del presupuesto programático para el período siguiente; y estando precisamente en esta fase es cuando se escriben estas páginas, vertiendo en ellas las experiencias hasta aquí obtenidas y siguiendo un planteamiento lógico, se agruparon secuencialmente las etapas y actividades que fue necesario llevar a cabo en la implementación; elaboración; control y evaluación del presupuesto por programas en esta institución.

ETAPA/ACTIVIDADES	CONTENIDO/OBJETIVO	DECISION TECNICA	INSTRUMENTACION	UTILIZACION DEL INSTRUMENTO	EVALUACION DE LA EXPERIENCIA	ALTERNATIVAS	PROPOSICION
2. Diseño de formatos y mecanismos para los trabajos de campo preliminares.	Definir los mecanismos de captación de información programático-presupuestal y los medios para lograrlo.	—Contar con los medios de captación de información aplicando el método de aproximaciones sucesivas; es decir, mediante un proceso de perfeccionamiento tendiente a la adecuación de la idea al contexto práctico. —Cuestionario de aplicación directa a nivel de los titulares de las direcciones conteniendo información de carácter programático-presupuestal (objetivos, plan, recursos, metas, programas, control, evaluación de resultados, reajustes), con la finalidad de: 1) detectar el conocimiento técnico-conceptual y los sistemas de planeación y programación de los titulares de las dependencias de la Institución; 2) Capacitación hacia el exterior obligando a los titulares de cada dependencia a realizar un esfuerzo adicional en la resolución adecuada al cuestionario. —Formulario orientado a la captación de información programático-presupuestal (programa, subprograma, objetivo, justificación, descripción, tipo, actividades que lo integran, duración, proyección financiera, metas, calidad y costo).	—Definición, estructuración y elaboración del cuestionario por el nivel directivo de la Unidad Técnica Presupuestal. —Obtención y análisis de los instrumentos de captación de información programático-presupuestaria de otras dependencias que manejan la técnica de P.P.P. (CONASUPO, UNAM, etc.).	Uniformar los criterios de captación de la información programática en las dependencias. Diseño preliminar de los instrumentos de captación de información programático-presupuestal, versión de la Unidad Técnica en presupuestos por programa aplicables a la Institución.	El cuestionario aplicable a los titulares de las dependencias es muy extenso y la terminología no es accesible a todas las personas, dado que la formación y los antecedentes profesionales de las mismas son muy variados. Por otra parte, la amplitud del cuestionario influyó que se contestara sin profundizar lo suficiente, no logrando el objetivo que se perseguía con cada pregunta.	1—Disminuir el número de preguntas. 2—Desacralización y modificaciones mínimas al cuestionario. 3—Elaboración de un instructivo para contestarlo. 4—Eliminar el uso del cuestionario. 5—Aplicarlo sin hacer ninguna modificación.	Combinación del 2 y 3 puntos ya que con el empleo de una terminología más accesible a los titulares, la inclusión de preguntas con nuevos enfoques, la exclusión de los puntos que se consideren irrelevantes y el instructivo para contestar el cuestionario, la información obtenida por este medio será más útil para los fines de la Unidad Técnica Presupuestal.
II. 3. Integración de la primera apertura programática (trabajos de campo preliminares) (prueba para mejorar el sistema).	Validar los conceptos técnicos adoptados por la Unidad y comprobar su manejo práctico por parte del personal de la misma.	Definición de la apertura programática tentativa en una de las áreas de la Institución (Oficialía Mayor, por ser el área que mejor se conocía) partiendo de las siguientes bases: 1) Que las propias dependencias decidieran cuáles eran sus programas a realizar en 1976; 2) Asesoría y definición del contexto técnico por la Unidad Técnica en Presupuestos por Programa, señalando el número aproximado de programas por cada dependencia y el nivel de detalle al cual se iba a captar la información (se decidió que fuera únicamente a nivel de programa y subprograma).	Entrevistas con los titulares de cada dependencia y aplicación de los cuestionarios y formularios. Asesoramiento por el personal de la Unidad Técnica Presupuestal.	Diseño y elección de la alternativa más viable para la implantación e implementación del presupuesto por programas en la Institución.	El número de programas y subprogramas captados en la apertura programática fue mayor de lo planeado, principalmente debido a confusiones entre lo que eran actividades y lo que eran subprogramas.	1—Definir internamente las estructuras programáticas. 2—Realizar la reestructuración durante la elaboración del P.P.P. 1977. 3—No hacer reestructuración alguna.	1—Definir internamente las estructuras programáticas de las dependencias observando la estrategia siguiente: a) Análisis de la información captada en el P.P.P. 1976. b) Captación de las actividades reales de las dependencias por el personal asignado a cada área. c) Propuesta de la estructura programática por el comité formado para el efecto. 1) Ajustes a las estructuras programáticas propuestas por los titulares de las direcciones.
4. Evaluación de la prueba programático-presupuestal.	Constatar la concentración en los aspectos conceptuales del sistema por el personal de la Unidad y la factibilidad de implantación del P.P.P. en la Institución.	Analizar la información obtenida detectando las deficiencias y aciertos técnicos como resultado de la experiencia preliminar de campo, aplicando las medidas correctivas consecuentes.	Análisis y evaluación de la información captada y de los instrumentos utilizados.	Modificaciones al sistema replanteando los elementos teórico-prácticos que lo integran.	La experiencia obtenida con la evaluación de la prueba programático-presupuestal fue productiva y se lograron los resultados deseados.	1—Hacer prueba. 2—No hacer prueba.	2—No hacer prueba, puesto que es una actividad que se realiza una sola ocasión y los posibles beneficios derivados de su repetición serían mínimos.
5. Adecuación y elaboración final de los mecanismos de captación de información.	Concretar los mecanismos de elaboración programático-presupuestaria (información cuantitativa y de planeación administrativa).	Captar dos tipos de información: —En el cuestionario preponderantemente la relativa a planeación administrativa y operacional (información cualitativa) con la finalidad de hacer pensar a los responsables de las dependencias en alternativas de acción, optimización de los recursos, programación de actividades, control, evaluación, acciones correctivas, es decir, el objetivo del cuestionario fue sensibilizarlos en el manejo de los conceptos programáticos. —En el formulario la concerniente a los aspectos cuantitativos (costos de los insumos) buscando concientizar al personal de las dependencias el costo de los recursos involucrados en la realización de sus funciones.	Análisis y evaluación de la funcionalidad de los cuestionarios y formularios. Medidas correctivas en los mecanismos de captación. Instrucciones de su utilización previas y sobre la marcha.	Estructuración e integración del soporte de captación de información necesario para la elaboración del presupuesto por programas 1976.	El análisis, la evaluación y las modificaciones hechas a los mecanismos de captación de información programático-presupuestal no fueron suficientes para eliminar las deficiencias en dichos mecanismos, principalmente en el formulario en donde sobraron columnas (no se llenaron) o bien la información recopilada en las mismas era irrelevante; por otro lado, la capacidad del formulario fue insuficiente para captar información adicional (faltaron algunas columnas).	1—Diseñar un nuevo formulario. 2—Modificar el formulario actual. 3—Utilizar el formulario actual en la elaboración P.P.P. 1977 (no hacer modificaciones).	2—Modificar el formulario actual, suprimiendo las columnas que contengan información irrelevante y añadiendo aquellas que hagan falta, para que la capacidad de captación de información de este mecanismo sea adecuada para los fines que se persiguen con su utilización. Con la adecuación del formulario actual se logra un mejor aprovechamiento de los esfuerzos realizados en su elaboración, es decir, se capitalizan dichos esfuerzos.

ETAPA/ACTIVIDADES	CONTENIDO/OBJETIVO	DECISION TECNICA	INSTRUMENTACION	UTILIZACION DEL INSTRUMENTO	EVALUACION DE LA EXPERIENCIA	ALTERNATIVAS	PROPOSICION
I. Creación, estructuración e integración de la Unidad Técnica en Presupuesto por Programa							
1. Elaboración del instrumento legal.	Institucionalización y apoyo legal a los objetivos, funciones y organización de la Unidad Técnica Presupuestal.	Fomentar la racionalidad administrativa a través de la implantación del PPP y el control de la gestión interna continuando con los programas de reforma administrativa para esta Institución pública.	Acuerdo de Creación.	Difusión del mismo en el ámbito interno de la Institución a fin de contar con el apoyo institucional en la implantación y control del PPP.	La posición de la Unidad Técnica en presupuestos por programa dentro de la estructura organizacional de la Institución es inadecuada debido a las funciones de control que ejerce internamente sobre las demás dependencias.	1—Que sea elevada a nivel de staff del C. Titular de la Institución. 2—Que sea elevada a nivel de staff del C. Oficial Mayor. 3—Que se quede en el nivel jerárquico actual.	1—Que sea elevada a nivel de staff del C. Titular, ya que por principio la controloría debe estar situada a un nivel jerárquico superior; por otra parte, se evitarían las fricciones con las dependencias a ser controladas, mediante el apoyo directo del Titular de la Institución.
2. Organización e integración de la Unidad Técnica Presupuestal.	Desarrollar las funciones y atribuciones legales señaladas en el Acuerdo de Creación.	Integración de la Dependencia en dos sub-unidades y una área de proyectos especiales con el personal adecuado a los objetivos de las mismas. —Contar con personal altamente calificado a través de una política de selección estricta que comprenda: experiencia técnica adecuada, estudios de post-gradúo, alto promedio de calificaciones. —Consecución de los medios materiales para el logro de los fines.	—Políticas y procedimientos para cada una de las áreas. —Políticas para la contratación del personal: entrevistas directas con los interesados; estudios de post-gradúo, promedio de calificaciones. —Centros de formación profesional (universidades nacionales y extranjeras). —Bolsas de trabajo: CONACYT, ITESM, et. —Reglamento interno de trabajo.	—Estándares de calidad en la contratación de personal. —Selección y asignación del personal en base a las características de formación profesional del mismo, adecuándolo a los requerimientos del puesto a desempeñar, de tal forma que la estructura orgánica pudiera responder a las necesidades de la Unidad presupuestal. —Establecimiento de los lineamientos de autoridad-responsabilidad (derechos y obligaciones).	Las entrevistas en la contratación del personal, en muchos de los casos no fueron realizadas por la persona indicada, lo cual ocasionó problemas posteriores.	1—Que se designe una persona para las entrevistas iniciales y el estudio de solicitudes. 2—Que las entrevistas las efectúen el Director y/o Subdirectores. 3—Que el interesado sea quien entreviste y seleccione a los candidatos.	Combinación del 1o. y 2o., designando una persona que estudie las solicitudes y realice las entrevistas preliminares, seleccionando aquellos candidatos que cumplan con los requisitos de calidad establecidos. A partir de este punto las negociaciones deberán desarrollarse con el Director y/o Subdirectores.
3. Capacitación al personal de la Dependencia Técnica Presupuestal.	Preparar al personal de la Unidad Técnica en presupuestos por programa, para llevar a cabo la implantación del presupuesto por programas, a través de la interiorización conceptual en esta técnica presupuestaria y mediante el estudio de las atribuciones, objetivos, funciones, ámbito externo y estructura orgánica de la Institución pública.	—Concurrencia de un técnico extranjero (se contrató un asesor venezolano en lugar de un norteamericano debido a la similitud de los sistemas de gobierno. Por otra parte, el asesor venezolano estaba más consciente del problema de México en cuanto a sistemas presupuestarios se refiere), y funcionarios mexicanos especialistas en la técnica presupuestaria de PPP. —Análisis de la bibliografía especializada en PPP (nacional y extranjera). —Estudio de los principales esfuerzos realizados en materia de PPP en el sector parastatal y otros organismos de gobierno, así como la experiencia norteamericana, venezolana y francesa. —Estudio de la Institución en el contexto conceptual, formal, institucional y análisis de sus funciones reales.	—Elaboración del programa de capacitación interna. —Cursos en la Dependencia presupuestal. —Investigación documental y de campo. —Estudios de normatividad y funcionalidad de la Institución pública. —Estudio y análisis del presupuesto tradicional. —Asistencia del personal de la Unidad a cursos de capacitación en centros de desarrollo profesional. —Pirámide invertida.	Autodesarrollo de la técnica de presupuesto por programas aplicable al contexto de la Institución pública.	No se capitalizó la experiencia de las personas que asistieron a cursos de capacitación impartidos por centros de desarrollo profesional.	1—No enviar a cursos de capacitación a las personas de esta Unidad Presupuestal. 2—Enviar a las personas a los cursos como se hizo en un principio. 3—Que las personas enviadas a los cursos de capacitación, informen por escrito los conocimientos adquiridos.	3—Exigir a las personas enviadas a cursos de capacitación que informen por escrito los conocimientos adquiridos en el desarrollo de los mismos, a fin de que todo el personal de la Unidad esté en posibilidades de asimilar en gran parte lo expuesto en los cursos, optimizando de esta forma el tiempo asignado a capacitar al personal de la Unidad. Por otra parte, sería de gran utilidad que las mismas personas hicieran una exposición oral de lo que podría ser aplicable en el ámbito de la Institución.
II. Diseño del sistema de presupuesto por programas de la Institución para 1976.							
1. Conceptualización del sistema.	Elaboración de la infraestructura conceptual a utilizar en la Institución y determinación de los propósitos y alcances del sistema de PPP a implantar.	—Establecer las bases teóricas del sistema de P.P.P. y los mecanismos de aplicación práctica al ámbito de operación de la Institución. —Definición en una primera aproximación de los objetivos según las atribuciones y funciones. —Determinación de los objetivos de las direcciones integrando los programas y las actividades para realizarlos. —Clasificación de los recursos empleados. —Establecimiento de una matriz programática inicial conjuntando la información y precisando la prioridad de los objetivos.	—Discusiones en mesas redondas con la participación de todo el personal de la Unidad. —Investigaciones de gabinete, estudiando y analizando las leyes, acuerdos de creación y decretos de cada una de las direcciones. —Encuestas directas a los titulares de cada una de las dependencias de la Institución. —Análisis, estructuración y estudios complementarios del modelo.	Precisar el modelo de presupuesto por programas de la Institución para 1976, fortaleciendo la formación teórica del personal de la dependencia. Formación de la terminología sobre P.P.P. de la Unidad: presupuesto, objetivo, meta, programa, programa básico, programa de inversión, programa de apoyo, proyecto, actividad, tarea, obra, trabajo, recursos (humanos, materiales, otros insumos y financieros), unidad ejecutora, indicadores de impacto.	Existen algunos problemas de tipo conceptual en el modelo de P.P.P. diseñado por la Unidad, debido principalmente a los diferentes criterios adoptados por el personal, ocasionando que no se guarde la consistencia debida en todos los casos.	1—Adecuación completa de la conceptualización. 2—Replantear únicamente los puntos dudosos. 3—Trabajar sobre las bases actuales.	1—Adecuación completa de la teoría presupuestal de la Institución, enfoque más a la clarificación de los problemas conceptuales que a los de terminología; a fin de uniformar los criterios de todo el personal de la Dependencia.

ETAPA/ACTIVIDADES	CONTENIDO/OBJETIVO	DECISION TECNICA	INSTRUMENTACION	UTILIZACION DEL INSTRUMENTO	EVALUACION DE LA EXPERIENCIA	ALTERNATIVAS	PROPOSICION
6. Prueba de integración del sistema.	Asegurar la uniformidad de criterios: observar en la etapa de elaboración del P.P.P. en esta Institución Pública.	Obtener información programático-presupuestal significativa tendiente a cubrir los requerimientos y necesidades de los niveles jerárquicos superiores de la institución. El modelo de presupuesto por programas para la Institución debería ser un sistema integrado que comprendiera todo el proceso administrativo, pero como no se podría trabajar simultáneamente en todas las etapas por limitaciones de tiempo se optó por desarrollar en la primera fase las bases fundamentales: programación, presupuestación y control; dejando para la segunda fase los problemas de evaluación y planeación. Instrumentando de esta forma el sistema completo.	Presentación de la apertura programática al C. Oficial Mayor y por su conducto al C. Titular de la Institución para su consideración.	Reorientación al sistema y estructuración definitiva. Definición de prioridades por parte del C. Titular de la Institución. Aprobación del C. Titular del modelo de P.P.P. diseñado para la Institución por la Unidad Técnica Presupuestal.	Aun cuando el objetivo de esta actividad era fundamentalmente el asegurar la uniformidad de criterios a utilizar en la elaboración del P.P.P. 1976, esto no fue posible debido a los cambios que sobre la marcha se fueron presentando.	1—Establecer los criterios a utilizar antes de entrar a la etapa de elaboración de P.P.P. 1977. 2—Manejar los mismos criterios utilizados en la elaboración de P.P.P. 1976. 3—Adoptar los criterios de acuerdo a los problemas que surjan sobre la marcha.	Combinación del 1o. y 3er. punto, ya que es imprescindible fijar los criterios fundamentales antes de entrar en la etapa de elaboración, haciendo las adaptaciones necesarias a los criterios iniciales de acuerdo a los problemas que surjan sobre la marcha, en las Juntas que para este efecto se lleven en la Dependencia y con el fin último de que todo el personal esté enterado de los cambios surgidos.
III: Difusión del Sistema.							
1. Presentación y discusión del sistema ante la superioridad.	Someter a juicio de los niveles superiores el modelo de presupuesto por programas de la Institución para 1976, con el propósito de lograr su participación en las actividades de coordinación y apoyo.	Mantener una comunicación abierta con los niveles superiores a fin de informar el avance de las actividades en la implantación del sistema de P.P.P. Mostrar la experiencia de la Institución en peticiones presupuestarias y variaciones entre lo solicitado y lo autorizado, entre lo autorizado y lo ejercido.	Material gráfico y documentación relativa a las bases y mecanismos del modelo (ruta crítica, organigramas, plan de trabajo, cuestionarios, formularios e instructivos). Presentación a la CIDA para definir el sistema de P.P.P. por implantar.	Se obtuvo la aprobación del C. Titular y del C. Oficial Mayor del modelo de presupuesto por programas elaborado, para la Institución por la oficina técnica presupuestal. Resultados de la primera apertura programática.			
2. Determinación de la estrategia a seguir en la implantación del P.P.P.	Establecimiento de los criterios y procedimientos a observar en esta actividad.	Dar a conocer la instrumentación definitiva de captación de información, fijando estrategias de trabajo de campo, políticas generales de organización, así como procedimientos y clasificación de la información recopilada.	Mesas redondas desarrolladas internamente. Exposición de la instrumentación de captación de información. Preparación del material de trabajo complementario (gráficas, organogramas). Elaboración de instructivos internos y externos.	Se establecieron los lineamientos generales fijados por la oficina técnica presupuestal para la etapa de elaboración del P.P.P. 1976.	No se respetaron los criterios ni la estrategia establecidos. En el trabajo de campo desarrollado por la oficina técnica presupuestal no existió la adecuada coordinación. La participación de los niveles directivos de la oficina técnica presupuestal en la etapa de elaboración del P.P.P. no fue la adecuada.	Fomento de las relaciones públicas por el personal directivo. Apoyo a los analistas en el trabajo de campo planeando el control de las actividades.	El nivel directivo de la oficina técnica presupuestal deberá fomentar las relaciones públicas a fin de facilitar el trabajo de los analistas en las dependencias. Financiamiento de un comité revisor con el propósito de asegurar la calidad técnica en esta etapa.
3. Capacitación al personal de las dependencias de la Institución.	Dar a conocer el modelo de P.P.P. diseñado para la Institución. Exponer las ventajas que involucra el sistema de P.P.P. para desarrollar las actividades en forma más eficiente. Hacer accesible a todos los niveles jerárquicos y principalmente a los operativos, la técnica del P.P.P. con el fin que se adoptara como un hábito diario.	Difusión de la utilidad del P.P.P. y ventajas sobre la técnica tradicional, así como razón de adopción en el ámbito de operaciones de la Institución. Descripción de las actividades a realizar y la posición de la oficina técnica presupuestal en su desarrollo. Planteamiento del significado del P.P.P. y elementos principales; evolución de la técnica; adopción en la operación de la Institución y logros esperados.	Elaboración del programa de capacitación externa. Desarrollo de cursos de capacitación comprendiendo en su contexto aspectos teóricos y la resolución de casos prácticos estructurados sobre algunas dependencias. Descentralización del P.P.P. a los titulares y jefes de departamento.	Integración de tres grupos de trabajo con expositores de la oficina técnica presupuestal con la asistencia del personal designado por los titulares de las dependencias.	No se capacitó a los titulares de las dependencias. El nivel técnico de las personas que tomaron el curso, en términos generales, no fue el adecuado. Las dependencias que tomaron los cursos fueron pocas en relación al número existente en la Institución; como consecuencia, el personal capacitado fue muy relativo.	No cambiar. Dirigido al personal staff de los titulares. Dirigido a los titulares de las dependencias.	Dirigido al personal que actúa como staff de las dependencias ya que los titulares no se interesan en asistir a los cursos.

ETAPA/ACTIVIDADES	CONTENIDO-OBJETIVO	DECISION TECNICA	INSTRUMENTACION	UTILIZACION DEL INSTRUMENTO	EVALUACION DE LA EXPERIENCIA	ALTERNATIVAS	PREPARACION
V. Coordinación con la Unidad de Informática	Proseguir el desarrollo de la información programática enviada por la oficina técnica programática.	Conocer las informaciones relativas al estado de los programas en forma oportuna y de acuerdo con el calendario de trabajo de los grupos de programación por la computadora en relación con las IETS y actividades relacionadas sobre el estado de información, programática.	Apoyar con una Unidad Informática que permita la coordinación de las actividades. Coordinación de las informaciones relativas a la Unidad Técnica Programática.	Independencia del subprograma relativo al procedimiento por computadora.	Me se puede obtener un análisis crítico de información sobre los niveles de ejecución IETS de y actividades programáticas programáticas.	Proseguir información en la Unidad de Informática Programática en forma oportuna. Mantener al grupo de actividades relacionadas por el estado de un programa para el desarrollo de la información.	Definición del apoyo de la información, así como procedimientos relacionados con la información a través de la Unidad de Informática.
VI. Evaluación del subprograma de IETS en la Unidad para IETS	Reevaluación de las capacidades programáticas subprogramáticas de acuerdo a las modificaciones efectuadas por la computadora.	Revisión y estado de la información programática en relación con los procedimientos y características, actividades y actividades relacionadas con el desarrollo de la información.	Examen de subprograma y capacidad. Evaluación por el estado del programa, actividades y actividades relacionadas y personas por dependencias.	Evaluación y presentación del programa de programación por computadora en la Unidad para IETS. Revisión de actividades de los grupos de actividades relacionadas y actividades relacionadas en forma oportuna.	No permite el análisis crítico de la información programática relacionada de la Unidad, de acuerdo a los niveles de ejecución de las actividades relacionadas y actividades relacionadas por el estado de la información.	No se puede obtener un análisis crítico de la información, así como procedimientos relacionados con la información a través de la Unidad de Informática.	Definición de la información por el estado de la información, así como procedimientos relacionados con la información a través de la Unidad de Informática.
VII. Dependencias técnicas.							
I. Dependencias que resultan de las tareas de la información técnica.	Presentación y desarrollo de las dependencias de las informaciones sobre la Unidad de IETS.	Definición de los objetivos, programas y actividades de las actividades y tareas del grupo. Una dependencia técnica, actividades, procedimientos, programas y actividades con el trabajo de la Unidad.	Definición de Unidad. Definición de dependencias. Dependencias técnicas. Cambio Programático. Presentación de Dependencias. Actividad Programática.	Modificar las actividades relacionadas del subprograma por dependencias programáticas por su independencia.			
II. Resolución de las dependencias técnicas.	Resolución de las dependencias técnicas que resultan de las actividades y tareas de la Unidad de IETS.	De las actividades relacionadas, actividades y tareas de las actividades y tareas de la Unidad de IETS.	Resolución de las dependencias técnicas. Definición de dependencias. Definición de dependencias. Definición de dependencias.	Presentación de las dependencias para la información IETS en la Unidad de IETS.			

ETAPA/ACTIVIDADES	CONTENIDO/OBJETIVO	DECISION TECNICA	INSTRUMENTACION	UTILIZACION DEL INSTRUMENTO	EVALUACION DE LA EXPERIENCIA	ALTERNATIVAS	PROPOSICION
5. Coordinación con la Unidad de Informática.	Procesar electrónicamente la información presupuestaria captada por la oficina técnica presupuestal.	Contar con información relativa al costo de los programas en forma oportuna y bajo ciertos ordenamientos técnicos. Análisis de los costos de los presupuestos por programas para 1976 propuestos por las dependencias en relación con los de 1975 y estudios preliminares sobre el sistema de información presupuestario.	Juntas con una Unidad Informática para la coordinación de las actividades. Codificación de la información. Listados de la Unidad Técnica Presupuestal.	Integración del anteproyecto inicial de presupuesto por programas.	No se logró obtener un servicio eficaz de Informática para los fines de aprobación final de la estructura programática presupuestal.	Procesarse internamente en la Unidad Técnica Presupuestal en forma mensual. Solicitar el apoyo de los niveles superiores para contar con un servicio eficaz de la Unidad de Informática para el procesamiento electrónico de la información.	Solicitar el apoyo de la superioridad para procesar electrónicamente la información a través de la Unidad de Informática.
6. Elaboración del anteproyecto de P.P.P. de la Institución para 1976.	Reorientación de las estructuras programático-presupuestarias de acuerdo a las modificaciones señaladas por la superioridad.	Revisión y ajuste de la apertura programática en función de los formularios y cuestionarios recibidos y los lineamientos señalados por el C. Titular de la institución.	Examen de coherencia y compatibilidad. Clasificaciones: por objeto del gasto sectorial, institucional y económico. Resumen de personal por dependencia.	Elaboración y presentación del anteproyecto de presupuesto por programas de la Institución para 1976. Resumen analítico de los costos de recursos humanos, materiales y otros insumos, así como los aumentos porcentuales en el presupuesto solicitado por dependencia.	El proceso de aprobación final de la estructura programática presupuestal de la Institución se prolongó por no contar inicialmente con las prioridades programáticas y por el costo efectuado internamente.	Solicitar anticipadamente a la elaboración del presupuesto, las prioridades de los titulares de las áreas de la Institución. Proceder en forma similar a 1976. Dejar bajo responsabilidad de la Unidad Administrativa la función de costeo de los programas.	Contar, previo a la elaboración del presupuesto, con las prioridades del titular del área contando con el apoyo de las oficinas operativas en el procesamiento de la información.
VI. Negociaciones Internas.							
1. Negociaciones por cada una de las áreas de la Institución pública.	Presentación y discusión de los presupuestos de las dependencias ante los titulares de las áreas.	Orientación de los objetivos, programas y sus costos por áreas, señalando las prioridades de las acciones y costos del área. Cada dependencia habiendo elaborado su presupuesto lo presentó a discusión con el Titular del área.	Sesiones de Trabajo. Listados de Informática. Presupuestos elaborados. Cuadros Resumen. Presentación de Prioridades. Apertura Programática.	Modificar las primeras versiones del presupuesto por programas presentando por las dependencias.			
2. Reajustes a los presupuestos originales.	Redefinición de los presupuestos con apego a las orientaciones y criterios señalados por los titulares de cada una de las áreas.	De las primeras negociaciones, cuando se presentó el caso, se modificaron las versiones originales presentadas por cada una de las dependencias particularmente en el renglón de costos de los programas.	Sesiones de trabajo conjuntas entre las dependencias afectadas, la Unidad Técnica Presupuestal y Titulares de las Áreas.	Preparación de los presupuestos para la negociación final en la Institución Pública.			

ETAPA ACTIVIDADES	CONTENIDO/OBJETIVO	DECISION TECNICA	INSTRUMENTACION	UTILIZACION DEL INSTRUMENTO	EVALUACION DE LA EXPERIENCIA	ALTERNATIVAS	PROPOSICION
<p>3. Presentación del anteproyecto del Presupuesto al Titular de la Institución para su aprobación.</p>	<p>Hacer del conocimiento del titular de la Institución los requerimientos financieros para los programas de operación e inversión a realizar; discutirlos y obtener la aprobación final.</p>	<p>Orientación final de los programas presupuestados, precisando a nivel de toda la Institución las prioridades en tiempo y/o costo. Elaboración por cada una de las áreas: hoja de vaciado; carátulas de programas y subprogramas; resumen analítico de programas y subprogramas por dependencia y de costos por programa en términos absolutos y relativos de todas las áreas; programas integrados por áreas; cuadros integrados de las áreas problema; examen de las principales deficiencias de la información recopilada de cada dependencia y otras observaciones; problemas administrativos de duplicidad de absorción de crecimiento planeado, problemas económicos presupuestarios; incrementos de los sueldos, índices de capacidad administrativa y cambios generados por los responsables del área; resumen analítico global de las respuestas a los cuestionarios; resumen de nombres de programas y objetivos por dependencia; parámetros de incremento en los presupuestos y parámetros de eficiencia técnica administrativa por Dependencia. Presentación del documento para negociación presupuestal; introducción, contexto presupuestario general; presentación presupuestaria global de la institución; listado de costos, comparativos por programa, por dependencia; por área; a nivel de institución; cuadro de recursos propios y fiscales; cuadro de parámetros de incremento; cuadros de operación-inversión; cuadro de costos apoyo de la inversión; cuadro de costos básico y de apoyo; lista de enfoques generales a considerar en el proceso de decisiones presupuestarias y cambios presupuestarios de la presente gestión de la institución, prioridades nacionales implícitas en función de actividades económicas; lista de programas y su descripción por dependencia; análisis de áreas problema por excepción.</p>	<p>Anteproyecto del presupuesto con los resúmenes y análisis por área, así como las prioridades señaladas por los Titulares de las áreas.</p>	<p>Proporcionar los elementos de juicio necesarios al Titular de la Institución para la aprobación final de anteproyecto de presupuesto.</p>			

ETAPA/ACTIVIDADES	CONTENIDO/OBJETIVO	DECISION TECNICA	INSTRUMENTACION	UTILIZACION DEL INSTRUMENTO	EVALUACION DE LA EXPERIENCIA	ALTERNATIVAS	PROPOSICION
VII. Negociaciones Externas							
1. Adecuación de la información presupuestaria para su presentación ante la S.H. y C.P.	Presentación en paralelo del Presupuesto elaborado por la Institución (Unidad Técnica Presupuestal) y su reconversión para fines de negociaciones externas, ubicando en el contexto socio-económico y político nacional a la Institución.	Elaboración de dos documentos conteniendo formas PHP; formulario de la Unidad Técnica Presupuestal (P.P.P. de la Institución); exposición de motivos; análisis y estudios complementarios: a) Presupuesto por programas. Explicación de la técnica empleada en la Institución; resumen de distribución presupuestaria por áreas; presupuesto ordinario y de proyectos especiales; global, por áreas, por unidades ejecutoras, programas individuales e integrados, operación e inversión de dependencias y organismos incorporados; presupuesto en formas PHP; material de apoyo: prioridades nacionales, estimaciones del universo a servir, eficiencia interna y algunos índices de productividad externa, estimación del universo a servir a cada una de las áreas; marco comparativo presupuestario, presupuesto comparativo de la Institución con otras instituciones públicas; participación de la Institución en el Presupuesto de Egresos (1971-1975); Presupuestos solicitados, autorizados y ejercidos por la misma (1971-1975) y presupuesto solicitado para 1976; contexto económico general; análisis de crecimiento industrial en el mundo desarrollado y en México; en Estados Unidos: estudios sobre tasas de inflación y crecimiento económico; posibilidades de crédito externo en las perspectivas de cambio político, examen del gasto público desde el punto de vista de la situación económica nacional; el presupuesto de ingresos 1974; lineamientos de política hacendaria para 1976; recaudación 1976; la economía nacional y sus expectativas 1976. El producto interno bruto en 1975; el presupuesto de la Institución y el del gobierno federal 1976; análisis, proyecciones y tendencias (1971-1976).	Formularios y cuestionarios de la Unidad Técnica Presupuestal y formas PHP (S.H. y C.P.). Investigación documental y discusiones sobre la forma de presentación. Datos sobre la economía nacional de fuentes nacionales y extranjeras. Investigaciones sectoriales y por áreas de la Institución.	Proporcionar a la S.H. y C.P. las bases necesarias para la negociación del presupuesto por programas de la Institución.			
2. Negociación del anteproyecto del presupuesto de la Institución ante la S.H. y C.P.	Lograr la aprobación final de las solicitudes presupuestarias.	Orientar negociaciones a la validación de todos los programas presupuestados para 1976 con apoyo a las consideraciones manifestadas en el material complementario enviado a la S.H. y C.P.	Sesiones de trabajo entre la S.H. y C.P. y la Institución Pública.				

ETAPA ACTIVIDADES	CONTENIDO OBJETIVO	DECISION TECNICA	INSTRUMENTACION	UTILIZACION DEL INSTRUMENTO	EVALUACION DE LA EXPERIENCIA	ALTERNATIVAS	PROPOSICION
VIII. Reprogramación.							
1. Recepción y análisis del presupuesto autorizado por la S.H. y C.P. para el ejercicio de 1976.	Determinación de los criterios utilizados por la S.H. y C.P. con respecto a la asignación presupuestaria, en base a partidas a cada una de las dependencias de la Institución.	Precisar el grado en que la S.H. y C.P. consideró la técnica del PPP sustentada por la Institución para la autorización del monto presupuestario para el ejercicio de 1976.	Análisis del contenido presupuestario en cuadros resumen de operación y de inversión, transferencias interdependencias y diferencias en términos absolutos y relativos.	El criterio general adoptado por la S.H. y C.P. fue el considerar como presupuesto para 1976, tomando como base el regularizable de 1975, más los incrementos globales.	El PPP de la Institución presentado a la S.H. y C.P. no fue tomado en consideración para adoptar un criterio más amplio y convergente con los programas, subprogramas y metas, consignando éstos las actividades a desarrollar; por ende, fue adoptado el criterio común tradicional para las asignaciones presupuestarias, considerando las ampliaciones exclusivamente para los programas nuevos.	1) Pugnar para que la S.H. y C.P. acepte como instrumento único el PPP para efectos de autorización presupuestaria. 2) Que la S.H. y C.P. contemple la posibilidad de juzgar mediante información programática, así como la presentación tradicional. 3) Que las negociaciones se realicen conjuntamente con la participación de la Unidad Técnica Presupuestal y la Unidad Administrativa.	Validar con argumentos las ventajas que brinda el P.P.P., como instrumento eficiente y eficaz y de reforma administrativa, ante cualquier organismo. Esta actividad podría considerarse en el conjunto de la Etapa VII, Negociaciones Externas de la que podría formar parte, pero es distinta en tiempo, razón por la cual se contempla de esta manera.
2. Estudio de las asignaciones presupuestarias determinadas por Oficialía Mayor, de conformidad con los lineamientos y prioridades señaladas por el Titular de la Institución.	Evaluación de los criterios empleados para efectos de asignación presupuestaria con el objeto de proponer mejores alternativas tendientes a maximizar la racionalización administrativa.	Estudio realizado para la obtención de cursos alternativos para la toma de decisiones empleando el método de análisis factorial-matricial y el desarrollo de fórmulas matemáticas para determinar las prioridades, porcentajes, e incrementos presupuestarios a cada dependencia; contemplándose bajo el marco general de toda la Institución con apego a las prioridades dictadas por el Titular de la misma.	Propuesta realizada con apoyo en las prioridades dictadas por los niveles jerárquicos superiores; conjugándose éstas con la apertura programática y el fin principal de cada una de las dependencias de la Institución.	Presentación de una asignación de recursos racional, congruente con las atribuciones y necesidades prioritarias de la Institución.	El esfuerzo realizado no cristalizó como se esperaba, en virtud de haberse presentado con cierta extemporaneidad.	1) Fijar prioridades a los trabajos a desarrollar. 2) Estudios integrados basándose en técnicas administrativas y/o económicas que proporcionen elementos de juicio para la asignación de recursos.	Mayor intervención de la Unidad Técnica Presupuestal, con el fin de contar con la información de asignaciones en forma oportuna, clara y veraz.
3. Participación de la Unidad Técnica Presupuestal para llevar a cabo la asignación de recursos definitiva dentro de la Institución.	Facilitar el inicio de la última etapa de elaboración del PPP mediante la reprogramación de acuerdo al monto presupuestario determinado, para cada dependencia de la Institución.	Toma de decisiones para la determinación oficial de las asignaciones presupuestarias de la Institución.	Reuniones en las que participaron el C. Oficial Mayor y los C.C. Directores de la Unidad Técnica Presupuestal y la Unidad Administrativa para justipreciar la distribución de la masa presupuestaria.	Obtención de la información definitiva respecto al cuadro final de la distribución del presupuesto autorizado disponible para 1976.	Las cifras de asignación de recursos no fueron determinadas oportunamente por no poseer la información y referencias necesarias, en tal virtud, la asignación fue hecha discrecionalmente por los niveles superiores.	1) Contar con los datos de asignaciones definitivas en forma oportuna. 2) Contemplar la posibilidad de laborar conjuntamente en estos casos, la Unidad Técnica Presupuestal y la Unidad Administrativa.	Para determinar anticipadamente las asignaciones de recursos, será necesario trabajar en forma conjunta la Unidad Técnica Presupuestal y la Unidad Administrativa, de tal forma que la propuesta se entregue oportunamente y surta los efectos esperados.
4. Definición de la estrategia a seguir y elaboración de instrumentos para la etapa de reprogramación, en base a la asignación presupuestaria definitiva.	Determinación de criterios generales para cada área y dependencias correspondientes, contemplándose específicamente aquellos que por su importancia merecieron especial atención como aquellas dependencias que tuvieron asignación de recursos mediante transferencias, (presupuesto de operación o de inversión), las que deberían considerarse exclusivamente a erogaciones por concepto de nuevas necesidades. Depuración de la estructura programática de aquellas dependencias con fallas técnicas imputables fundamentalmente a clarificación de metas, reducción del número de programas y subprogramas.	Organización y coordinación interna analizando y evaluando los problemas principales en la etapa de elaboración del PPP con el propósito fundamental de prestar el apoyo técnico adecuado a las dependencias de la Institución. Se utilizó la propuesta de asignación de recursos desarrollada en la Unidad Técnica Presupuestal con el propósito de que los titulares electuaran la suya.	Oficio circular girado por el Titular de la Institución a todas las dependencias con el objeto de aprobar, comunicar y establecer las bases de reprogramación, y fecha de terminación, que se llevaría a efecto por parte de la Unidad Técnica Presupuestal. Coordinación con la Unidad Administrativa, con el objeto de unificar criterios para conversión de la información a partidas y para evaluación de programas. Afinación de los formularios complementados con nuevos diseños, para la captación de la información programática. Instructivos internos contemplando los criterios adoptados por la Unidad Técnica Presupuestal dirigidos a los CC. Directores con enfoques objetivos de tal necesidad e instructivos para el propio personal encargado de la reprogramación en la Institución. Asignación del personal en las áreas y dependencias de la Institución.	Determinación de los criterios a observar, los formularios y cuestionarios a utilizar y la información necesaria a captar en la etapa de reprogramación para los fines de la Unidad Técnica Presupuestal, así como para los propósitos de la Unidad Administrativa.			

ETAPA/ACTIVIDADES	CONTENIDO/OBJETIVO	DECISION TECNICA	INSTRUMENTACION	UTILIZACION DEL INSTRUMENTO	EVALUACION DE LA EXPERIENCIA	ALTERNATIVAS	PROPOSICION
5. Trabajo en las dependencias y presentación del presupuesto autorizado disponible para 1976.	Dar a conocer a cada Director el monto de su presupuesto autorizado disponible para el ejercicio de 1976, con la finalidad de realizar los ajustes y modificaciones procedentes a su estructura programática, determinada con anterioridad.	Afinar la estructura programática de la Institución con motivo de los cambios presupuestarios y las fallas técnicas encontradas; principalmente en lo que se refiere a claridad y calendarización de las metas; así como al número de programas y subprogramas determinados previamente.	Presentación al Titular de la Institución del instructivo para efectuar la reprogramación y de la instrumentación de captación de información. Formularios y cuadros complementarios. Coordinación y entrevistas con cada uno de los Titulares. Utilización de formatos diseñados por la Unidad Técnica Presupuestal para recabar la información programada.	Se logró captar la información necesaria para integrar la nueva estructura programática.	Una vez iniciado el trabajo en las dependencias hubo aplicación de criterios diversos por parte de los analistas, en puntos similares; como consecuencia de que en el curso se cambiaron constantemente los criterios generales establecidos inicialmente, lo cual ocasionó una extemporaneidad, en la terminación del trabajo, y trastornos a las dependencias.	1) Dictar las políticas y criterios generales a observar, durante el desarrollo del trabajo en las dependencias, debiendo ser respetados por los elementos responsables. 2) Coordinarse con la Unidad Administrativa para unificar criterios respecto a la forma de manejar la información (programática-tradicional). 3) Determinar la estrategia a seguir para efectuar labores en las dependencias en cuanto a tipo de trabajo, secuencia y oportunidad.	En base a la experiencia ya capitalizada es positivo instrumentar y validar el plan de trabajo a realizar, dictando las políticas necesarias para la consecución de los objetivos propuestos, enmarcando las actividades bajo los mismos criterios. Organizar y planear las etapas del trabajo presupuestario, evitando improvisaciones de última hora. Solicitar un esfuerzo adicional a las dependencias para que proporcionen el apoyo necesario en las etapas de elaboración y reprogramación del Presupuesto por Programas.
6. Procesamiento final de la información obtenida.	Costeo definitivo de programas, subprogramas y metas. Consolidación programática definitiva de la Institución por áreas y dependencias.	Ajustes a las estructuras programáticas y presupuestales derivados de las decisiones de cada Director con motivo de la aprobación final de recursos presupuestarios. Fijación de prioridades de los Titulares de área y Titular de la Institución.	Vaciado de la información en formularios y presentación de cuadros resumen. Integración de la estructura programática de la Institución.	El conducto oficial establecido para la canalización de las negociaciones y lograr transferencias fue por medio de la Unidad Técnica Presupuestal, fungiendo como intermediaria entre las dependencias y Oficialía Mayor y por su conducto ante el Titular de la Institución.	No fue tomado en consideración otro elemento de control para dar formalidad a las solicitudes de aumentos al presupuesto aprobado inicialmente, por medio de transferencias; lo que dio como resultado que cada área o dependencia negociara indistintamente, estas transferencias. La coordinación no fue lo suficientemente efectiva restándose fuerza e importancia a la etapa última de reprogramación.	1) Propugnar ante la autoridad respectiva para contar con el apoyo necesario, que conyuje plenamente a esta función. 2) Canalizar las negociaciones a través de otra dependencia, con jerarquía mayor a la de la Unidad Técnica Presupuestal. 3) Solicitar, cuando las circunstancias lo exijan, apoyo de los niveles superiores con el objeto de solicitar la cooperación de las dependencias con resistencias a colaborar.	Contar con el apoyo formal por parte de los niveles superiores (Titular de la Institución, Titulares de las Áreas) para el proceso de negociaciones de esta índole a llevarse a efecto por la Unidad Técnica Presupuestal.
I. Definición de los propósitos de Control.	Fijar claramente los objetivos del control con el fin de establecer las medidas adecuadas para la obtención de información que posibilite cumplir los objetivos fijados.	Adoptar un Sistema de Control que se adapte a las características propias del ente que se controla a través de sus programas.	El control en el sistema de presupuesto por programas en la parte medular de dicho sistema debido a que permite el seguimiento de los programas y la adopción de medidas correctivas mediante el análisis de las desviaciones. Propósito de Control. 1. La finalidad última del control es la de proporcionar apoyo técnico y administrativo para el logro de los objetivos fijados en los programas, mediante el establecimiento de mecanismos que faciliten la obtención de datos relevantes, los cuales una vez analizados sirvan para la toma de decisiones. Con base al propósito anteriormente mencionado se establecieron instructivos que marcan las políticas y los elementos que deberán considerarse para la captación de la información periódica.	Captar información periódica en las dependencias, la cual sea relevante y significativa con base a los lineamientos establecidos.	Con base a la capitalización de las experiencias se ha determinado la necesidad de uniformar los criterios a utilizar, para fijar los requisitos mínimos de información requerida en las dependencias.	1. Una vez cumplidos los requisitos mínimos, la información complementaria quedará a criterio de la dependencia. 2. Establecimiento de criterios definidos para la captación de información, fijando requisitos mínimos de cantidad, calidad y oportunidad tanto para los datos básicos como para los complementarios.	Establecimiento de criterios definidos para la captación de información, fijando requisitos mínimos de cantidad, calidad y oportunidad tanto para los datos básicos como para los complementarios.

ETAPA/ACTIVIDADES	CONTENIDO/OBJETIVO	DECISION TECNICA	INSTRUMENTACION	UTILIZACION DEL INSTRUMENTO	EVALUACION DE LA EXPERIENCIA	ALTERNATIVAS	PROPOSICION
<p>II. Integración de un marco de referencia.</p>	<p>Conocer el marco en que se desenvuelve la Dependencia, y el valor relativo que le daremos a la información captada, con el fin de asignar el grado de control y los parámetros de evaluación que sean significativos.</p>	<p>Sería poco técnico llevar a cabo un control y evaluación de los programas de una dependencia sin contar con un marco de referencia en el cual ubicarlos, por lo que es fundamental, fijar las bases y características particulares sobre las cuales enmarcan la evaluación programática.</p>	<p>Marco de Referencia:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la composición de las metas: Con base a la experiencia en la primera fase del control, daremos un peso específico a la unidad de medida, cantidad y calendarización, con el objeto de fijarle su significatividad. 2. Marco formal para análisis de congruencia. Determinación del grado de congruencia entre las atribuciones y funciones legales de la dependencia, y el objetivo de sus programas, con el objeto de conocer si son consistentes entre sí, señalando específicamente: a) Cuáles aspectos dejan de cubrirse. b) Funciones que no están contempladas en el documento legal. c) Grado en que los programas que realizan cubren los objetivos legales. 3. Perfiles Administrativos: Captar información administrativa en las dependencias que nos permita fijarnos un contexto básico sobre el cual analizar los programas y juzgar su avance periódico. Comprende los siguientes puntos: a) Bases formales de funcionamiento de la dependencia. b) Estructura organizacional y sus elementos. c) Procedimientos y políticas de operación. d) Estructura de planificación. 4. Cuestionario: Conteniendo información sobre los elementos del proceso administrativo y programático con el fin de obtener una amplia perspectiva sobre la dependencia. Contemplando los siguientes puntos: a) Objetivos f) Control b) Plan g) Evaluación c) Recursos de d) Metas Resultados e) Programas h) Reajustes. 	<p>Esta información junto con la producida por el modelo de evaluación servirá para emitir finalmente un reporte con datos relevantes para la toma de decisiones.</p>	<p>La experiencia nos señala que para llevar a cabo un seguimiento efectivo de los programas y poder evaluar su realización, es necesario ubicar a los mismos en el contexto en que se ejecutan, obteniendo datos que permitan juzgar sus resultados, no sólo en base a parámetros estándar sino tomando en consideración características particulares de la Dependencia analizada.</p>	<p>Tomar como suficientes los datos programático-presupuestales de las dependencias.</p> <p>Llevar a cabo un análisis de la información captada, y complementarla con información administrativa y legal.</p>	<p>Analizar la información programático-presupuestal captada en las dependencias y complementarla con el contexto legal-administrativo de la misma.</p>
<p>III. Definición del continente a considerar en el Sistema de Control, así como las formas y procedimientos para su captación.</p>	<p>La necesidad de fijar un contexto cuyos elementos sean útiles para los propósitos de control, así como el criterio a considerar para cada uno de ellos.</p>	<p>Determinación de todos aquellos elementos que se consideran indispensables para la integración y funcionamiento del sistema así como la determinación de los formatos necesarios para captarlos.</p>	<p>1 Captación de los datos programático-presupuestales mediante la utilización de los siguientes formatos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formatos para la captación periódica de datos programáticos. a) Reporte de metas y desviaciones, el cual deberá incluir lo siguiente: a.1 Cantidad Estimada a.2 Cantidad Demandada a.3 Cantidad Real 	<p>La información anteriormente mencionada constituye los elementos básicos para la evaluación mediante la aplicación de los modelos diseñados para tal efecto.</p>	<p>En la primera etapa de Control no se incluía el dato de demanda real en el formato de avance de metas, y se dejaba abierta la explicación de las desviaciones en los programas. Se pedía a la dependencia que anexara un listado de las actividades más relevantes en el mes, sin embargo no existía un instructivo que fijara las características que dicho listado debería reunir. No existía la coordinación de las tres dependencias controladoras para la captación y procesamiento de los datos relativos al ejercicio presupuestal.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.—Recibir la información periódica, y hacer verificaciones. 2.—No llevar a cabo verificaciones en forma selectiva. 3.—Hacer verificaciones en forma selectiva. 4.—Hacer verificaciones en forma integral. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Tomando como base que las medidas de Control establecidas son las adecuadas para los propósitos que se persiguen, solamente se harán verificaciones en forma selectiva cuando se considere necesario ampliar la información recibida de las dependencias.

ETAPA/ACTIVIDADES	CONTENIDO/OBJETIVO	DECISION TECNICA	INSTRUMENTACION	UTILIZACION DEL INSTRUMENTO	EVALUACION DE LA EXPERIENCIA	ALTERNATIVAS	PROPOSICION
			<p>b) Justificación de las desviaciones tomando en consideración los siguientes factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> b.1 Factores Programáticos b.2 Factores Coyunturales b.3 Factores Humanos b.4 Factores Presupuestales b.5 Factores de Orden Administrativo b.6 Otros <p>c) Listado de actividades con las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Debe estar integrado por las actividades más relevantes del mes. — Las actividades deben estar bien identificadas con los programas y subprogramas — Cuando ciertas actividades no se identifiquen con los programas o subprogramas establecidos, deberá señalarse la razón, y especificar la clase y la cantidad de la demanda (estudios, investigaciones, solicitudes, registros, dictámenes) que origina la acción, así como los resultados obtenidos de la misma. De ser posible debe relacionarse este caso con el incumplimiento en los programas establecidos, debido a la utilización de recursos humanos, materiales, insumos y tiempo, normalmente asignado a éstos. 				

ETAPA/ACTIVIDADES	CONTENIDO/OBJETIVO	DECISION TECNICA	INSTRUMENTACION	UTILIZACION DEL INSTRUMENTO	EVALUACION DE LA EXPERIENCIA	ALTERNATIVAS	PROPOSICION
			<p>En resumen, este listado contendrá lo más relevante de las actividades del mes, con las características que señalan en los puntos anteriores.</p> <p>2. Captación de la información relativa al ejercicio presupuestal.</p> <p>2.1 Recursos Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Aviso de cambio en percepciones del personal. b) Aviso de cambio del personal entre los programas. c) Aviso de altas y bajas del personal, y programas o subprograma que ha sido afectado. <p>2.2 Recursos materiales y otros insumos:</p> <p>Aviso de aplicación de recursos materiales y otros insumos en los programas y subprogramas respectivos.</p> <p>II Establecimiento de un mecanismo de coordinación entre las dependencias controladoras involucradas en el sistema para lograr la obtención y procesamiento de la información necesaria para el funcionamiento del mismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Función de dependencias: proveer a la Unidad Técnica Presupuestal de la información programática y a la Unidad Administrativa de los datos presupuestales según los lineamientos establecidos. b) Función de la Unidad Técnica Presupuestal: enviar a la Unidad de Informática la información programática captada en las dependencias, así como definir las salidas de computadora con datos programático-presupuestales. c) Función de la Unidad Administrativa: esta Unidad deberá requerir a las dependencias el ejercicio del presupuesto identificando los programas y subprogramas que han sido afectados, enviando dichos informes a la Unidad de Informática para su procesamiento, definiendo las salidas que le sean necesarias para sus fines. d) Función de la Unidad de Informática: una vez introducido el Sistema de Presupuesto por Programas en la computadora, deberá procesar la información del ejercicio programático presupuestal para proporcionar las salidas requeridas, tanto por la Unidad Técnica Presupuestal, como por la Unidad Administrativa. 				

ETAPA/ACTIVIDADES	CONTENIDO/OBJETIVO	DECISION TECNICA	INSTRUMENTACION	UTILIZACION DEL INSTRUMENTO	EVALUACION DE LA EXPERIENCIA	ALTERNATIVAS	PROPOSICION
<p>IV. Diseño de un modelo de evaluación.</p>	<p>Propósito final. Proporcionar información relevante que auxilie a los titulares de las dependencias en la consecución de sus objetivos, mediante la toma de decisiones con respecto a la realización de los programas, la revaluación de la estructura programática y proposición de cambios en la estructura administrativa y de operación.</p>	<p>La necesidad de la determinación de un modelo de evaluación y los procedimientos para integrarlo.</p> <p>1. Realización de los programas.</p> <p>Apreciar el trabajo de las dependencias en cuanto a la eficiencia en el logro de los objetivos, analizando los elementos programáticos conforme a los siguientes puntos:</p> <p>1) Ejecución de los programas; no sólo en cuanto al cumplimiento de las metas, sino además analizando si la capacidad de la dependencia fue utilizada en forma eficiente.</p> <p>2) Determinación de las causas de las variaciones de las metas de los programas en base a los siguientes factores:</p> <p>a) Factores programáticos b) Factores coyunturales c) Factores presupuestales d) Factores de orden administrativo e) Factores de orden administrativo f) Otros</p> <p>a) Factores Programáticos. —Se refiere a los elementos que conforman la estructura programática de la dependencia. Posiblemente las desviaciones entre las metas estimadas y las realmente alcanzadas se deba a dos causas principales.</p> <p>1. Sobre o subestimación en las metas proyectadas por falta de información histórica como base de cálculo.</p> <p>2. Las metas dependen de ciertos factores externos no controlables, por lo que su estimación está basada en un nivel de demanda de servicios difícilmente predecible. En este caso se pide que se señale la demanda real del mes y lo efectivamente realizado en el mismo periodo, con el fin de que la desviación —en caso que la haya— nos muestre como primer índice la efectividad en el cumplimiento del programa.</p>	<p>Elementos a considerar en el modelo de evaluación.</p> <p>1. Cuadro de Ritmo y Monto de las actividades programadas. Para la obtención de este cuadro se tomaron en cuenta los siguientes datos</p> <p>a) Programado y realizado en el periodo b) Programado y realizado en el periodo anterior c) Programado acumulado por el periodo d) Realizado acumulado por el periodo.</p> <p>Cantidades Programadas</p> <p>Para obtener las cantidades programadas para los periodos analizados se tomará como base el 100% para el año. Ejem.: Programado por un mes</p> $\frac{12}{100\%} = 8.33$ <p>Programado acumulado por el periodo</p> $\frac{100\%}{12} \times 5 \text{ meses} = 41.66$ <p>Cantidades Realizadas (ponderado)</p> <p>Para la obtención de las cantidades realizadas se seguirá el siguiente procedimiento.</p> <p>1. Determinar el porcentaje del logro de las metas, comparando la cantidad programada y la realmente alcanzada en el periodo que se analiza.</p> <p>2. Conocer el porcentaje que guardan los programas de la dependencia en relación al presupuesto total de la misma, con lo cual obtendremos la importancia relativa de cada uno de los mismos.</p> <p>3. Finalmente obtendremos la cantidad realizada ponderada por el periodo, multiplicando el porcentaje del logro de las metas (primer punto) por la importancia relativa (punto 2).</p>	<p>1. Con la información obtenida por las dependencias y el marco de referencia integral, aplicados al modelo de evaluación obtenemos finalmente un reporte que servirá como instrumento para la toma de decisiones.</p> <p>A) Marco de Referencia integral.</p> <p>Los datos contenidos en este archivo de información básica servirá principalmente para:</p> <p>1. Determinar si los programas responden a los propósitos para lo cual fueron estructurados dentro del marco legal de la dependencia.</p> <p>2. Tener una visión general del marco administrativo en que se desenvuelve la Dependencia.</p> <p>3. Asignar el valor relativo que las metas tienen de acuerdo a su significación dentro de la estructura programática.</p> <p>B) Modelo de Evaluación.</p> <p>Las herramientas empleadas en este modelo nos ofrecen datos acerca de los siguientes puntos:</p> <p>1. Conocer el ritmo en que se han realizado los programas, así como las desviaciones que mes a mes se producen al comparar la cantidad programada con la demandada, y la relación de las actividades realizadas.</p> <p>2. Con las metas programadas en el periodo, servirá para evaluar el grado en que las mismas son las adecuadas para el logro del objetivo fijado (relación actividad-producto). Para lo anterior se tomarán en consideración las siguientes variables:</p> <p>a) Actividades sustitutivas. Las actividades no comprendidas en los programas establecidos y que se desprenden ya sea de ór-</p>	<p>Inicialmente se llevó a cabo un análisis de la información periódica relativa al avance de los programas, sin tomar en cuenta un marco de referencia que nos aportara datos acerca de la estructura y aspectos administrativos de la dependencia, sin la cual el análisis se efectuaba sólo de manera parcial, sin darnos una visión de conjunto necesaria para realizar una evaluación integral técnicamente adecuada.</p>	<p>1. Circunscribir la evaluación, tomando en cuenta únicamente la información recibida de las dependencias y el análisis resultante de los modelos aplicados para el efecto.</p> <p>2. Ampliar el ámbito de la evaluación, tomando además en consideración todos aquellos factores que en una u otra forma, influyen en el cumplimiento de los objetivos.</p>	<p>Ampliar el ámbito de la evaluación tomando además en consideración todos aquellos factores que en una u otra forma influyen en el cumplimiento de los objetivos.</p>

ETAPA/ACTIVIDADES	CONTENIDO/OBJETIVO	DECISION TECNICA	INSTRUMENTACION	UTILIZACION DEL INSTRUMENTO	EVALUACION DE LA EXPERIENCIA	ALTERNATIVAS	PROPOSICION
		<p>b) Factores Coyunturales.— Son aquellos que afectan la marcha normal de los programas, debido a órdenes superiores u otros factores externos que no dependen de la decisión del titular de la dependencia, pero que exigen tiempo y recursos normalmente asignados a los programas establecidos. Por otro lado puede suceder que cambien las prioridades o se eliminen programas establecidos por cambios ya sea de tipo social, económico o político que exigen una reorientación programática, lo que consecuentemente incidirá en las metas establecidas.</p> <p>c) Factores Presupuestales.—Dentro de este rubro se engloban problemas referentes a las tres clasificaciones del gasto a saber, Recursos Humanos, Materiales y Otros Insumos, en lo que respecta al desfase causado entre la solicitud y la real disposición de los mismos lo que en ciertos casos trae como consecuencia un atraso en los programas.</p> <p>d) Factores Humanos. — Siendo que el personal es de una importancia vital en el desarrollo de un plan de actividades, las altas y bajas de este factor, pueden traer consigo un retraso en el logro de las metas programadas, debido al tiempo que implica la selección y entrenamiento del nuevo personal.</p> <p>e) Factores de Orden Administrativo.— Con esto nos referimos a todos los cambios organizacionales en la dependencia que impliquen en el corto plazo un retraso en el cumplimiento de los programas establecidos, debido al período de adaptación que cualquier sistema o procedimiento requiere para funcionar debidamente. Esto mismo, será motivo en el mediano plazo, de un aumento en el ritmo de trabajo, obteniéndose posiblemente resultados por encima de los proyectados.</p> <p>f) Otros Factores.—Se incluirán causas de las desviaciones, no consideradas en los puntos anteriores.</p> <p>2. Revaluación de la Estructura Programática.</p>	<p>4. Dado que el proceso anterior debe hacerse para cada uno de los programas, se obtendrá una cifra de "ponderado realizado" para toda la Dependencia sumando cada uno de los porcentajes determinados.</p> <p>Por último, se hará la comparación de los porcentajes del programado y "ponderado realizado" para cada uno de los programas y por el total de los mismos para conocer el ritmo de trabajo del período que se analiza.</p> <p>Ejem. Programado — 8.33 % Ponderado — 7.0 % Desviación — 1.0 %</p> <p>2. Gráfica de ritmo y variaciones. Para la obtención de los puntos de la gráfica se deberá seguir estos procedimientos:</p> <p>1. Avance programado del mes: se utilizará la cantidad de las unidades de medida previamente calendarizadas en la programación o reprogramación, igualando el monto a un 100% (excepto en los casos que no exista cantidad programada por lo que se igualará a cero).</p> <p>2. Avance real del mes se anotará la cantidad de unidades realizadas por el mes tomando la cifra del Avance de Metas que nos envíen las dependencias. En relación al 100% de lo programado, se determinará la proporción que guarda (en los casos de que no exista cantidad en lo programado, y si en lo realizado, este avance mensual se igualará a un 100%).</p> <p>3. Importancia Relativa.—Esta se determinará en función del costo de la dependencia = 100% representándose los siguientes casos</p> <p>3.1 Programas con una sola meta, en la que el costo del programa corresponde a la meta. Procediendo a establecer la importancia relativa mediante una regla de tres simple:</p> <p>Costo de la dependencia: 100; el costo del programa: x</p> <p>3.2 Programa con dos o más metas; en este caso se puede presentar con 2 alternativas:</p> <p>a) Cuando cada una de las metas tenga su costo definido se procederá a hacer las siguientes operaciones.</p> <p>A. Se dividirá el costo del programa entre el número de metas (no cantidad) ó sea Costo del Prog.</p> <p>No. de Metas = costo de la meta Una vez obtenido el costo por meta se aplicará la razón del punto 3.2 a).</p>	<p>denes superiores, o por cambios en el contexto socio-económico-político al que van dirigidas, provocan un desfaseamiento, debido a un cambio temporal en los recursos materiales y humanos formalmente asignados a las actividades programadas. Esta situación debe tenerse presente para los ajustes pertinentes en la estructura programática básica.</p> <p>b) Importancia relativa. Para poder evaluar adecuadamente la gestión de una unidad ejecutora de varios programas, es necesario que se les asignen pesos específicos diferenciales, de manera que dichos índices nos permitan conocer la importancia relativa entre ellos y así apreciar en forma global el funcionamiento de la dependencia. Los índices se fijarán en base a costo, prioridad de fondo, prioridad coyuntural y proyectos específicos.</p> <p>c) Cambios en la asignación inicial de los recursos humanos, materiales y otros insumos.</p> <p>3. Conocer el grado en que las decisiones adoptadas influyen en el desarrollo de los programas.</p>			

ETAPA/ACTIVIDADES	CONTENIDO/OBJETIVO	DECISION TECNICA	INSTRUMENTACION	UTILIZACION DEL INSTRUMENTO	EVALUACION DE LA EXPERIENCIA	ALTERNATIVAS	PROPOSICION
		<p>Obtener retroalimentación para una depuración de los elementos contenidos en la estructura programática, (programas, subprogramas, unidades de medida, cantidades), capitalizando experiencias para obtener finalmente aquella que responda mejor a los objetivos de la dependencia.</p> <p>3. Proposición de cambios en la estructura administrativa y de operación. En base a las experiencias recogidas en el proceso de control y evaluación, se propondrán estudios sobre aspectos enfocados hacia el mejoramiento de la unidad administrativa tendiendo siempre a lograr su adecuación con el presupuesto por programas.</p>	<p>B. Si se tiene el conocimiento del grado de participación porcentual estimado de las metas en el costo del programa se deberá hacer lo siguiente: (% de participación de cada una de las metas) x (costo del programa) = costo de la meta. Una vez obtenido el costo de la meta se aplicará la razón del punto 3.2 a).</p> <p>3.3 Programas con dos o más subprogramas con una unidad de medida cada uno, en este caso se aplicará el costo de cada subprograma a la meta correspondiente. Una vez obtenido este costo se procederá con la misma razón del punto 3.2 a).</p> <p>3.4 Programa con dos o más subprogramas y éstos a la vez con 2 o más metas, en este caso pueden presentarse las siguientes alternativas:</p> <p>a) Cuando cada una de las metas tenga su costo definido se procederá de la siguiente manera: Costo de la dependencia: 100 :: costo de la meta: x</p> <p>b) Cuando el costo esté dado por el subprograma y se desconozca el costo correspondiente a cada meta, se procederá a hacer las siguientes operaciones:</p> <p>A. Se dividirá el costo del subprograma entre el número de metas (no cantidad) o sea: $\frac{\text{Costo del subprograma}}{\text{No. de Metas}} = \text{costo por meta}$ Una vez obtenido el costo por meta aplicará la razón 3.4 a).</p> <p>B. Si se tiene el conocimiento del grado de participación porcentual estimado de las metas en el costo del subprograma se deberá efectuar la siguiente operación: (% de participación de cada una de las metas) x (costo del subprograma) = costo de la meta. Una vez obtenido el costo de la meta se aplicará la razón del punto 3.4 a).</p> <p>Una vez obtenido el total de porcentaje de participación de las metas en el costo total de la dependencia, se procederá a sumarlos para verificar que coincida la suma a un 100 por ciento.</p> <p>4. Ponderación programada. - Que en todo caso será igual al porcentaje de "importancia relativa" y que asimismo la suma será igual a un 100 por ciento.</p> <p>5. Ponderación Real. - Que resultará de multiplicar el porcentaje de "importancia relativa" por el porcentaje del avance real establecido</p>				

ETAPA/ACTIVIDADES	CONTENIDO/OBJETIVO	DECISION TECNICA	INSTRUMENTACION	UTILIZACION DEL INSTRUMENTO	EVALUACION DE LA EXPERIENCIA	ALTERNATIVAS	PROPOSICION
			<p>previamente, así sucesivamente hasta concluir con todas las metas y la suma porcentual de éstas será igual al punto que se representará en la gráfica de la Dependencia de ritmo y variación.</p> <p>Todos estos pasos se harán en todos los meses para determinar gráficamente el ritmo y variación mensual.</p> <p>Nota.—En la gráfica los puntos programados mes a mes se debe de representar con un porcentaje de 100%.</p> <p>En el eje de los "x" (línea horizontal) el factor tiempo (se hará mensual).</p> <p>En el eje de los "y" (línea vertical) el factor porcentual.</p> <p>3. Perfil Presupuestal. Este perfil se obtiene determinando los porcentajes de costo que cada uno de los programas guarda con el total asignado a la dependencia, con el fin de darle un peso específico a los mismos que muestre su importancia relativa</p> <p>4. Perfil Administrativo. Este cuadro se elabora tomando en cuenta los siguientes elementos: a) Costo anual de las metas. b) Metas programadas en el año. c) Número de personas asignadas a cada uno de los programas y/o subprogramas.</p> <p>Con estos datos obtendremos: a) Costo unitario de las metas (productos programados). b) Costo unitario por persona en relación a los productos programados.</p> <p>(Costo unitario de las metas) Número de personas participantes.</p> <p>c) Participación del personal en las metas (índice de producto por persona).</p> <p>Metas anuales Número de personas participantes.</p> <p>d) Productos (metas) diarios y días empleados para cada cada producto — Metas anuales ÷ 230 días del año y su recíproco.</p> <p>5. Comportamiento de Gestión. Este documento deberá contener la siguiente información: a) Beneficiarios de los programas de la dependencia b) Características de los programas — recurrentes — a plazo fijo. c) Tipo de actividades que se realizan — técnicas, operativas de otra índole. d) Tipo de personal en relación al grado de estudios, y una apreciación acerca de su adecuación para el tipo de actividad que se realiza.</p>				