

CAPILLA ALFONSO
UNIVERSITARIA
U.A.N.L.

INTRODUCCION
A LA
GERENCIA POR PROGRAMAS

CONCEPTUALIZACION

Para entender perfectamente la parte teórica y poder llevarla a la práctica, de la gerencia POR PROGRAMAS, es necesario primero poner de acuerdo en una serie de elementos conceptuales, que si bien desde el punto de vista tradicional, parecería un tanto riesgoso, o por el contrario, si lo hacemos desde el punto de vista sistémico, parecería en el mismo peligro.

A continuación, siguiendo el criterio de Miguel Duhalt, trataremos en forma sucinta de dar los elementos conceptuales de una serie de definiciones que interesan a los propósitos de introducir en el terreno de la administración por programas.

2.1. CONCEPTUALIZACION

Adelantando un poco, la ADMINISTRACION O GERENCIA POR PROGRAMAS, es un sistema de dirección que rompe el esquema tradicional de jerarquías específicas con tramos de control acorde a un sistema de "control interno" para asignar a cada órgano o sistema de una empresa o institución, una serie de ACCIONES o ACTIVIDADES específicas, sobre las cuales se delimita un nuevo tramo de control o un tramo de decisión.

En otras palabras, cada elemento del organismo, recibe una asignación de actividades, tareas y acciones específicas según las necesidades de dicho organismo.

CONCEPTUALIZACION

Para entender perfectamente la parte teórica y poder llevarla a la práctica, de la gerencia POR PROGRAMAS, es necesario primero ponernos de acuerdo en una serie de elementos conceptuales, que si vienen desde el punto de vista tradicional, parecería un tanto riesgoso, o por el contrario, si lo hacemos desde el punto de vista sistémico, caeríamos en el mismo peligro.

A continuación, siguiendo el criterio de Miguel Duhalt K., trataremos en forma sucinta de dar los elementos conceptuales de una serie de definiciones que interesan a los propósitos de introducirnos en el terreno de la administración por programas.

Adelantando un poco, la ADMINISTRACION O GERENCIA POR PROGRAMAS, es un sistema de dirección que rompe el esquema tradicional de jerarquías específicas con tramos de control acorde a un sistema de "control interno" para asignar a cada organo o sistema de una empresa o institución, una serie de ACCIONES o ACTIVIDADES específicas, sobre las cuales se delimita un nuevo tramo de control o un tramo de decisión.

En otras palabras, cada elemento del organismo, recibe una asignación de actividades, tareas y acciones específicas según las necesidades de dicho organismo.

En la siguiente parte de la antología de lecturas seleccionadas sobre la ciencia gerencial, presentaremos los siguientes elementos relativos a la Dirección POR PROGRAMAS.

- + **Objetivos:** sectoriales, claros homogéneos y definidos simultáneamente a un proceso de difusión de dichos objetivos
- + **Políticas:** sectoriales, concretas y orientadas a cada programa en especial.
- + **Procedimientos:** orientados a definir: operaciones, actividades funciones, métodos, sistemas y procedimientos para cada ACCION que se trascienda a PROGRAMA, independientemente de los otros PROGRAMAS del organismo, pero con una unidad de propósitos bien definida
(por esta razón, trataremos de establecer un punto de vista común sobre los términos: procedimientos actividad, operación, método, sistema, función)
- + **Funciones primarias y secundarias:** Definidas en función de prioridades, valga la expresión. Las prioridades son dadas por los programas y las propias necesidades del organismo social.

Organos: Adecuados a la realización de programas expeditos, específicos y concretos. En vez de órganos de servicio genérico e indefinido.

Puestos: Definidos no en relación a sus funciones y actividades, desde el punto de vista tradicional, sino en función de apoyo o realización de programas

Reglas de ejecución: Señaladas en función de programas específicos y no de actividades genéricas

Para mantener un acervo homogéneo, que signifique conceptualmente la misma dimensión en que tratamos, a continuación se presenta una parte más de nuestra antología de lecturas sobre ciencia gerencial, por lo que toca a ADMINISTRACION O GERENCIA POR PROGRAMAS.

(1) Dubat Kraus Miguel, "Los Manuales de Procedimientos en las Organizaciones", Editorial UNAM, México, 1968, págs. 61 y sigs.

"Definiciones sobre procedimientos en las oficinas públicas"

Por Miguel Duhalt Krauss (1)

1. ¿Qué es un objetivo?

Un objetivo es el fin o meta que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sola operación, de una actividad concreta, de un procedimiento, de una función completa o de todo el funcionamiento de la Institución.

Ejemplos de objetivos: de la Institución =

de la función: "administración de personal" =

del procedimiento: "selección de personal" =

de la actividad: "examen médico" =

de la operación: "tomar el pulso".

Operar con la máxima eficacia.

tener el personal más eficiente.

encontrar el mejor candidato para cada puesto vacante.

seleccionar candidatos sanos.

seleccionar candidatos sin deficiencias circulatorias.

2. ¿Qué es una política?

.01 Una política es una norma de carácter general que guía la actuación de los integrantes de la Institución sobre una función determinada, para alcanzar los objetivos.

Así, existen políticas comerciales, financieras, de personal, de producción, etcétera.

Ejemplos de políticas: de personal:

Proporcionar adiestramiento intensivo a todos los empleados, en el trabajo que han de desempeñar.

comercial:

Proporcionar a los consumidores una combinación de precios, calidad, variedad y servicio, en forma eficiente y amable.

.02 Una política es una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades.

.03 Las políticas sirven para:

- a) Orientar a los subordinados en las decisiones particulares que deben tomar.
- b) Evitar frecuentes consultas sobre asuntos fundamentales.
- c) Favorecer la coordinación, uniformidad en el funcionamiento y el trabajo en equipo.

3. ¿Qué es un procedimiento?

Un procedimiento o proceso, es la sucesión cronológica o secuencia de operaciones concatenadas, y su método de ejecución, que realizadas por una o varias personas, constituyen una unidad y son necesarias para realizar una función o un aspecto de ella. Un procedimiento es, pues, una rutina de trabajo.

Se puede hablar de un procedimiento de "manejo de correspondencia", "compra de equipo", "selección de personal", etcétera.

4. ¿Qué es una actividad?

.01 En un sentido genérico, actividad es un conjunto de actos, así se habla de actividad administrativa en general, como el conjunto de actos administrativos que realiza una institución o parte de ella.

.02 En un sentido más restringido, actividad es sinónimo de labor. Cuando un procedimiento pueda subdividirse en varios grupos de operaciones afines y sucesivas, ejecutadas por una misma persona o una misma unidad administrativa, cada uno de estos grupos de operaciones constituyen una actividad o labor.

.03 Generalmente se usa el término labor para referirse a operaciones que realiza una sola persona y actividad cuando se trata de operaciones de las que es responsable un departamento o unidad administrativa de varios miembros.

Dentro del procedimiento de "manejo de correspondencia" se realizan las actividades o labores de "engrapado", "foliado", "sellado", "envase", "franqueo" y "despacho".

5. ¿Qué es una operación?

.01 Una operación es cada una de las acciones, físicas o mentales, pasos o etapas que es necesario ejecutar para llevar a cabo una actividad o labor determinada.

.02 La operación es la división mínima del trabajo administrativo.

.03 Hasta qué grado de detalle debe llegarse en la descripción y análisis de una operación que depende del formato y del objeto del diagrama así como del destino del manual de que se trata.

La actividad "engrapado" comprende las siguientes operaciones:

- 1. Tomar una engrapadora.
- 2. Juntar las hojas de que se compone una carta.
- 3. Colocarla dentro de la engrapadora en la posición en que deben quedar unidas.
- 4. Presionar la engrapadora.

6. ¿Qué es un método?

Un método es la manera de efectuar una operación o una secuencia de operaciones.

(1) Duhalt Krauss Miguel., "Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas", Editorial UNAM., México, 1968, págs. 61 y sigs.

Así, por ejemplo, podrá hacer un método manual, mecánico o electrónico para el registro de operaciones contables; un método mecanográfico o fotográfico para sacar copias, etcétera.

7. ¿Qué es un sistema?

Un sistema es un conjunto ordenado de procedimientos (operaciones y métodos) relacionados entre sí, que contribuyen a realizar una función.

Existe un "sistema contable", "sistema financiero", "sistema de archivo", etcétera.

8. ¿Qué es una función?

Una función es un grupo de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetos de la Institución, de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa.

.01 En instituciones pequeñas, puede encomendarse a un órgano el cumplimiento de dos o más funciones, que no sean incompatibles.

Son funciones la producción y comercialización de las mercancías o servicios, el financiamiento, la administración del personal, etcétera.

9. ¿Qué relación hay entre los conceptos anteriores?

.01 La operación, la actividad y la función se refieren a "lo que se hace", y a "quién lo hace". El método, el procedimiento y el sistema, se refieren, además, a "cómo se hace" y "en qué orden o con qué secuencia se hace".

.02 Una descripción de labores o actividades es una relación de lo que

hace una persona o una unidad administrativa, sin que contenga necesariamente la secuencia ni el método conforme a los cuales deban ser ejecutados.

.03 Un procedimiento es una relación de operaciones, agrupadas en actividades, que indican siempre una secuencia u orden en que deben ejecutarse y muchas veces la manera de hacerlo.

.04 La operación siempre es realizada por una persona. La actividad o labor se refiere, según el caso, a unidades administrativas de varios miembros o a personas. La función siempre se asigna a un órgano, para que las actividades que la componen sean ejecutadas por las personas que integran el órgano, en forma de labores individuales, aplicando el principio de división del trabajo.

.05 Un objeto es una meta; una función es un conjunto de actividades que se realizan de acuerdo con un sistema o conjunto de procedimientos.

10. ¿Cómo se clasifican las funciones administrativas?

.01 Por su naturaleza, en
a) funciones generales o fundamentales.
b) funciones específicas o de rama.

.02 Por su objeto, en
a) funciones de línea o sustantivas
b) funciones de asesoría
c) funciones complementarias

} adjetivas o de apoyo

.03 Por el nivel del órgano responsable o grado de especialización, en

- a) funciones primarias
- b) funciones secundarias o subfunciones.

11. ¿Qué es una función general?

Una función general o fundamental es la realizada por todos los administradores, en mayor o menor grado, en el ejercicio normal de sus funciones específicas, independientemente de su rama de especialización o áreas de actividad.

Las funciones generales son actividades por medio de las cuales los administradores pueden cumplir eficientemente sus funciones de rama.

La planeación, la coordinación, la supervisión, etcétera, son funciones administrativas generales, que realizan por igual los funcionarios comerciales de producción o de finanzas. Las mismas funciones generales son realizadas por los administradores públicos o privados.

12. ¿Qué es una función específica?

Una función específica o de rama es un grupo de actividades afines cuyo ejercicio está reservado, a veces con cierto tipo de autoridad, a los funcionarios de la rama a que corresponden y que suponen una área de especialización.

Las funciones específicas varían de acuerdo con la naturaleza del organismo de que se trate.

Son funciones específicas la comercial, de producción, finanzas, contabilidad, etcétera, en las empresas que producen alguna mercancía o servicio.

En la administración pública federal, por ejemplo, las funciones específicas o de rama están representadas por la defensa nacional, la educación pública, la salubridad, las comunicaciones y las obras públicas, etcétera.

13. ¿Qué es una función de línea o sustantiva?

Una función de línea o sustantiva, llamada también función básica, es una función específica o de rama, directamente relacionada con el objeto de la Institución.

Las funciones sustantivas son las que más varían de acuerdo con la naturaleza de la Institución de que se trate. En su Secretaría de Obras Públicas, serían funciones básicas la construcción de las distintas obras públicas. En una Institución de Crédito, el ejercicio de las diversas operaciones de crédito, activas o pasivas. En una Institución de producción de bienes o servicios, la producción, comercialización y financiamiento de los bienes y servicios.

14. ¿Qué es una función de asesoría?

Una función de asesoría es un grupo de actividades que tienen por objeto aconsejar e informar a los órganos que realizan alguna función, en aquellas actividades o campos que requieren conocimientos y experiencia técnica especializada.

Los departamentos de Estudios Económicos y Jurídicos, realizan funciones de asesoría.

15. ¿Qué es una función complementaria?

Una función complementaria es un grupo de actividades auxiliares o de servicio, de las que requieren los ór-

CAPILLA ALFONSO
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
U.N.A.M.