

ganos básicos y asesores, en otros órganos de servicio, para el cumplimiento de sus funciones específicas.

Estas actividades pueden ser de carácter técnico, como el de Contabilidad y Auditoría o de carácter práctico, como el de Intendencia y Mensajería.

16. *¿Qué es una función primaria o área de actividad?*

.01 Una función primaria es el conjunto de actividades afines de cuyo cumplimiento es responsable un alto nivel ejecutivo, como un gerente o director. Estas actividades forman un área de trabajo o esfera de acción, sobre la cual el gerente o director tiene autoridad.

Son funciones primarias, la de producción de bienes o servicios, la comercial, la financiera, administración de personal, etcétera.

.02 La función primaria o área de actividad es la agrupación más grande de actividades administrativas que puede hacerse dentro de una Institución.

.03 La formación de cada área de actividad depende del tamaño y del objeto de la Institución.

En una empresa industrial, la "producción" sería una función primaria, en una Institución comercial, las "compras" constituirían una función primaria o área de actividad, mientras que en una oficina de prestación de servicios profesionales, las "compras" se convertirían en una función secundaria.

17. *¿Qué es una función secundaria?*

Una función primaria puede subdividirse en varios grupos de actividades más homogéneas y especializadas, que

se asignan generalmente a un órgano de gerencia media, como un departamento u oficina y que se conocen con el nombre de funciones secundarias o subfunciones. Forman el ámbito sobre el cual el jefe de esa unidad administrativa tiene autoridad.

Pueden ser funciones secundarias, las de venta, publicidad, promoción y relaciones públicas dentro de la función comercial; reclutamiento y selección de personal, adiestramiento, administración de sueldos y servicios médicos, dentro de la función de administración de personal, etcétera.

18. *¿Qué es un órgano?*

Un órgano es una unidad administrativa impersonal que tiene a su cargo el ejercicio de una o varias funciones, o parte de ellas, que puede estar integrada por uno o varios puestos.

A los órganos que realizan una función básica se les llama órganos fines. A los que ejecutan una función de asesoría o de servicios se les conoce con el nombre de órganos medios.

Son órganos las direcciones, las gerencias, los departamentos, etcétera.

19. *¿Qué es un puesto?*

Un puesto es una unidad de trabajo específica e impersonal, constituida por un conjunto de operaciones que debe realizar, aptitudes que debe asumir su titular, en determinadas condiciones de trabajo.

Son puestos el de director, gerente, taquimecanógrafa, secretaria, mozo, etcétera.

20. *¿Qué es una plaza?*

Como un mismo puesto puede ser desempeñado por varias personas, a la

vez, que realicen las mismas operaciones, con las mismas responsabilidades, en las mismas condiciones de trabajo, a cada una de estas unidades administrativas personales se les llama plaza.

Podría decirse que plaza es el conjunto de labores, responsabilidades y condiciones de trabajo, asignadas de manera permanente a un empleado en particular, en determinada adscripción.

El número de empleados que desempeñan el puesto, es el número de plazas que tiene.

Pueden existir, por ejemplo, en una Institución, 20 "plazas" del "puesto" de mozo, 30 "plazas" del "puesto" de taquimecanógrafa y 15 "plazas" del "puesto" de secretaria.

21. *¿Qué son las reglas de ejecución?*

Las reglas de ejecución en un manual son el texto que explica una rutina de trabajo.

22. *¿Qué es un diagrama?*

Un diagrama es una carta que representa gráficamente un hecho, una situación, un movimiento, una relación o un fenómeno cualquiera, generalmente por medio de símbolos convencionales.

23. *¿Qué es un organograma?*

Un organograma o carta de organización es un diagrama que expresa gráficamente la estructura orgánica de una Institución o parte de ella, y las

relaciones entre las unidades que la componen.

24. *¿Qué es un fluxograma?*

Un fluxograma, o carta de flujo o de procedimiento, es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato, o su propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida, el tiempo empleado, etcétera.

Se usa el término fluxograma para designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de él.

25. *¿Qué es una forma?*

Una forma es una pieza de papel impresa, que contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenados con información variable, que se usa en los procedimientos de oficina.

Una forma puede constar de varias copias, que pueden tener destinos o usos diversos.

26. *¿Qué es un modelo?*

Un modelo es un patrón conforme al cual debe ser elaborado un documento.

Se distingue de la forma propiamente dicha, en que el modelo se copia, mientras que la forma requiere que el documento conste precisamente en el mismo papel impreso que constituye la forma.

CAPÍTULO ALFONSO
UNIVERSIDAD
U.A.N.L.

ganos básicos y servicios esenciales
nos de servicio, para el desarrollo
de las funciones que se
El tipo de trabajo que se realiza
Estas actividades se clasifican
en función de su naturaleza
1.2. Funciones básicas y servicios
esenciales
Una función básica es aquella que
se realiza en forma permanente y
continua, y que es indispensable
para el funcionamiento normal
del organismo. Ejemplos de
funciones básicas son: la
administración de personal,
la administración de finanzas,
la administración de bienes,
la administración de relaciones
públicas, etc.
Los servicios esenciales son
aquellas actividades que, aunque
no son permanentes, son
necesarias para el desarrollo
de las funciones básicas.
Ejemplos de servicios esenciales
son: la atención médica,
la atención dental, la atención
farmacéutica, etc.
Una función básica y un servicio
esencial se diferencian en que
mientras la primera es
permanente y continua, el
segundo es intermitente y
especializado.

se asigna generalmente a un
de género medio, como un
cursos a cubrir y que se
arreglos especiales del
planteamiento, en el caso
de servicios esenciales, se
asigna a una actividad
específica, dentro de la
administración de personal,
administración de finanzas,
administración de bienes,
administración de relaciones
públicas, etc.
1.3. Qué es un programa
Un programa es una unidad
de trabajo que se realiza
dentro de una función
básica o un servicio
esencial. Ejemplos de
programas son: el programa
de capacitación de personal,
el programa de atención
médica, el programa de
atención dental, etc.
A los programas que se
realizan dentro de una
función básica se les llama
programas de función
básica. Ejemplos de
programas de función
básica son: el programa
de atención médica,
el programa de atención
dental, etc.
A los programas que se
realizan dentro de un
servicio esencial se les
llama programas de
servicio esencial. Ejemplos
de programas de servicio
esencial son: el programa
de atención médica,
el programa de atención
dental, etc.
1.4. Qué es un proyecto
Un proyecto es un plan
de trabajo que se realiza
dentro de un programa.
Ejemplos de proyectos
son: el proyecto de
atención médica, el
proyecto de atención
dental, etc.
1.5. Qué es un presupuesto
Un presupuesto es un
plan de recursos que se
realiza dentro de un
programa. Ejemplos de
presupuestos son: el
presupuesto de atención
médica, el presupuesto
de atención dental, etc.

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

Uno de los aspectos básicos de la gerencia por programas, es el uso del presupuesto por programas.

De acuerdo con la concepción tradicional del presupuesto, éste se hace en forma global y totalizadora en relación a las funciones básicas de la empresa. V.gr: Presupuesto de administración, presupuesto de gastos-fijos, presupuesto de publicidad y demás cédulas presupuestales que configuraban el presupuesto total de la empresa, del organismo o de la institución.

En el presupuesto por programas, se hace una asignación presupuestal no por dependencias ni por unidades operativas, sino precisamente por ACCIONES O PROGRAMAS.

2.2. PRESUPUESTO POR PROGRAMA

Cabe destacar sobre el particular, la experiencia de la Secretaría de Obras Públicas al haber utilizado esta técnica de presupuesto por programas.

Para darnos una idea más completa de lo que implica el presupuesto por programa, se continuó en presente dentro de la antología preparada para este curso, el punto de vista de Reginald L. Jones y H. George Trentin.

ANTOLOGIA DE LECTURAS SOBRE CIENCIA GERENCIAL.
PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

Uno de los aspectos básicos en la gerencia por programas, es el uso del presupuesto por programas.

De acuerdo con la concepción tradicional del presupuesto, éste se hace en forma global y totalizadora en relación a las funciones básicas de la empresa. V.gr: Presupuesto de administración, presupuesto de gastos-fijos, presupuesto de publicidad y demás cédulas presupuestales que -- configuraban el presupuesto total de la empresa, del organismo o de la -- institución.

En el presupuesto por programas, se hace una asignación presupuestal -- no por dependencias ni por unidades operativas, sino precisamente por -- ACCIONES O PROGRAMAS.

Cabe destacar sobre el particular, la experiencia de la Secretaría de -- Obras Públicas al haber utilizado esta técnica de presupuestos por pro- -- gramas.

Para darnos una idea más completa de lo que implica el presupuesto por programa, a continuación se presenta dentro de la antología preparada pa -- ra este curso, el punto de vista de Reginald L. Jones y H. George Trentin.

(2) Jones Reginald L. y Trentin H. George "Presupuesto clave de la Planificación y Control". Editorial CECOSA, México, 1970, págs. -- 146 a 165.

GERENCIA POR PROGRAMAS

"PRESUPUESTOS DE PROGRAMA"

Por: Reginald L. Jones
H. George Trentin (2)

Un presupuesto de programa puede definirse como la asignación de una suma fija de dinero para lograr un objetivo u objetivos específicos. Sin embargo, la necesidad del gasto es en gran parte un asunto que depende del juicio de la administración, puesto que son limitadas las formas por medio de las cuales puede medirse si el gasto es adecuado y efectivo.

Las áreas que con mayor frecuencia utilizan este tratamiento presupuestario incluyen investigación y desarrollo, publicidad, mercadotecnia y relaciones públicas. En cada una de estas áreas el presupuesto de programa o de asignación representa el total de los diferentes presupuestos de subprogramas o proyectos.

Los métodos actuales para presupuestar estos costos varían considerablemente. En muchos casos la administración decidirá el límite hasta el cual desea *invertir* en un programa con la esperanza de beneficios futuros. Esto sucede debido a que la magnitud de los presupuestos de programa se ve influida grandemente por los objetivos de utilidades que desea la administración. Bajo esta situación, el gerente responsable del departamento distribuye la totalidad de lo que recibe entre los proyectos existentes y entre los que están esperando turno.

Por otra parte están los gerentes departamentales quienes deben "vender" a la administración cada uno de sus diferentes programas y proyectos. Como algunos programas son de naturaleza continua, el gerente del departamento debe poder satisfacer a la administración en cuanto a los logros anteriores de sus programas, y en cuanto a la necesidad de hacer mayores inversiones. En esta situación, la magnitud de la asignación al programa total se elabora a partir del total de cada uno de los proyectos aprobados. Por supuesto, la forma ideal de fijar el monto de una partida

(2) Jones Reginald L. y Trentin H. George "Presupuesto clave de la Planeación y Control". Editorial CECSA, México, 1970, págs. - 146 a 165.

