

201. 18



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS

POLITICAS Y SOCIALES

**ACCIONES PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA
SUPERINTENDENCIA GENERAL DE OPERACION DE
ALMACENES DE PETROLEOS MEXICANOS**

T E S I S

QUE PARA OPTAR EL GRADO DE :

**LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRACION
PUBLICA**

P R E S E N T A :

MARIO MALANCO CASTRO

MEXICO, D. F.

1982



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

INTRODUCCION

1. EL ALMACEN

- 1.1 Importancia del Almacén
- 1.2 Diagrama Estructural de Organización de un Almacén Tipo
- 1.3 Unidades que componen el Almacén y su funcionamiento
- 1.4 Procedimientos básicos del Almacén

2. HISTORIA Y ANTECEDENTES DE LA SUPERINTENDENCIA GENERAL DE OPERACION DE ALMACENES.

- 2.1 Establecimiento de Petróleos Mexicanos
- 2.2 Giro e importancia de Petróleos Mexicanos
- 2.3 Diagrama Estructural de Organización de Petróleos Mexicanos.
- 2.4 Diagrama de Ubicación de la Superintendencia General de Operación de Almacenes.
- 2.5 Antecedentes de la Superintendencia General de Operación de Almacenes.

3. SITUACION ACTUAL DE LA SUPERINTENDENCIA GENERAL DE OPERACION DE ALMACENES.

- 3.1 Diagrama Estructural de Organización actual
- 3.2 Objetivo Actual
- 3.3 Políticas Actuales
- 3.4 Funciones Actuales
 - 3.4.1 Funciones actuales de la Ayudantía Técnica
 - 3.4.2 Funciones actuales de la Sección de Control de Pedidos y Requisiciones.

- 3.4.3 Funciones actuales de la Sección de Traspasos
- 3.4.4 Funciones actuales de la Sección de Reclamaciones y Activaciones.
- 3.4.5 Diagrama de Plazas actual

4. ANALISIS ORGANIZACIONAL DE LA SUPERINTENDENCIA GENERAL DE --
OPERACION DE ALMACENES.

- 4.1 Plan de Trabajo
- 4.2 Auditoría Administrativa en la Superintendencia General de Operación de Almacenes.
- 4.3 Análisis Organizacional
 - 4.3.1 Superintendencia
 - Análisis
 - Diagnóstico
 - Recomendaciones
 - 4.3.2 Ayudantía Técnica
 - Análisis
 - Diagnóstico
 - Recomendaciones
 - 4.3.3 Sección de Control de Pedidos y Requisiciones
 - Análisis
 - Diagnóstico
 - Recomendaciones
 - 4.3.4 Sección de Traspasos
 - Análisis
 - Diagnóstico
 - Recomendaciones
 - 4.3.5 Sección de Reclamaciones y Activaciones
 - Análisis
 - Diagnóstico
 - Recomendaciones
- 4.4 Resultado del Análisis Organizacional

5. SITUACION PROPUESTA PARA LA SUPERINTENDENCIA GENERAL DE OPERACION DE ALMACENES.

- 5.1 Diagrama Estructural de Organización propuesto
- 5.2 Objetivos propuestos
- 5.3 Políticas propuestas
- 5.4 Funciones propuestas para la Superintendencia General de Operación de Almacenes.
 - 5.4.1 Funciones propuestas para la Unidad de Tecnología de Almacenes.
 - 5.4.2 Funciones propuestas para la Sección Valuadora - de Materiales y Equipos dados de baja.
 - 5.4.3 Funciones propuestas para la Coordinación Técnica:
 - 5.4.4 Funciones propuestas para la Sección de Desarrollo y Proyecto de Almacenes.
 - 5.4.5 Funciones propuestas para la Sección de Análisis de requisiciones y traspasos entre almacenes.
 - 5.4.6 Funciones propuestas para la Coordinación Administrativa.
 - 5.4.7 Funciones propuestas para la Sección de Recuperación de bienes.
 - 5.4.8 Funciones propuestas para la Sección de Servicios de Apoyo.
- 5.5 Diagrama de Plazas Propuesto
- 5.6 Análisis comparativo del costo de los trabajadores.

6. C O N C L U S I O N E S

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

INTRODUCCION

Entre los recursos más importantes con que cuenta toda empresa, se encuentran los recursos materiales y para su debido control, éstos deben ubicarse bajo el mando de una unidad administrativa, que colocada a diferentes niveles jerárquicos y respondiendo a diversas denominaciones convencionales, se encarga de coordinar, supervisar y controlar la recepción, almacenamiento, conservación, despacho y registro de los materiales, equipos y refacciones necesarios para el funcionamiento de la empresa.

En Petróleos Mexicanos, el manejo de los materiales está a cargo de la -- Superintendencia General de Operación de Almacenes, dependiente de la Gerencia de Proveeduría y Almacenes, quien los controla a través de los almacenes ubicados en los distintos centros de trabajo de la Institución -- en todo el país.

La causa que nos motivó a analizar y posteriormente proponer algunas acciones que mejoren el funcionamiento de la Superintendencia General de -- Operación de Almacenes, es que actualmente esta unidad administrativa no cumple con la eficacia y eficiencia deseadas con los objetivos asignados; esto consideramos, se debe a que carece de una adecuada organización, tanto estructuralmente, como en asignación de funciones y de recursos humanos, así como la falta de procedimientos de trabajo bien definidos.

Así en la elaboración del presente trabajo, se planteó como objetivo, presentar una estructura orgánica acorde a las necesidades de la Superintendencia General de Operación de Almacenes, así como las políticas y funciones que respalden esa estructura, los cuales se basan en la hipótesis de que con su observancia se elevará la eficacia y eficiencia, tanto de la -- Superintendencia como de los almacenes de la Gerencia de Proveeduría y Almacenes de Petróleos Mexicanos.

Con el fin de comprobar lo anterior, se elaboró éste estudio, el cual comienza con una descripción de la importancia del almacén, la organización de un almacén tipo, sus funciones y los principales procedimientos a que debe sujetarse.

A manera de introducción y a fin de proporcionar una breve semblanza de la industria más grande de México, el capítulo segundo muestra el diagrama estructural de la organización actual de Petróleos Mexicanos, cómo se estableció esta industria, su giro o actividad y su importancia a nivel nacional. En este mismo capítulo, se incluye el diagrama de ubicación de la Superintendencia General de Operación de Almacenes, así como algunos antecedentes de la misma.

El tercer capítulo, muestra la situación actual de la Superintendencia, la cual incluye objetivo, políticas, funciones y los diagramas de organización y de plazas.

Es necesario aclarar que no existe en forma centralizada documentación alguna que respalde la información presentada en éste capítulo y que para obtenerla fue necesario realizar un levantamiento basado en entrevistas, cuestionarios y recopilación documental principalmente.

Tomando como base la información así reunida, se efectuó el análisis organizacional, mismo que se muestra en el capítulo cuarto.

Para llevar a cabo este análisis, se realizó una auditoria administrativa basada en la aplicación de un cuestionario y entrevistas con los ocupantes de los puestos más relevantes de la Superintendencia.

Después de obtenida la información, y de manera representativa, se elaboró un análisis y diagnóstico de la situación actual, así como algunas recomendaciones que tienden a mejorar el funcionamiento de la Superintendencia General de Operación de Almacenes.

A fin de que esta Superintendencia cuente con la organización adecuada, desde nuestro particular punto de vista, para cumplir con los objetivos asignados y con las recomendaciones que en este estudio se proponen, en el capítulo quinto se muestra la situación que consideramos es la más conveniente para esta unidad administrativa, misma que incluye los dia-

gramas estructural y de plazas, los objetivos, las políticas, las funciones y el análisis comparativo de costo de los trabajadores.

Finalmente, en el sexto capítulo se presentan las ventajas que, de implementarse, proporcionará el presente estudio.

Las conclusiones y recomendaciones de este estudio, se presentan desde un punto de vista personal y no necesariamente pueden influir en la organización y funcionamiento de la Superintendencia, sin embargo, ya -- han sido presentadas para ser tomadas en cuenta y mejorar así el fun--cionamiento de esa unidad de trabajo de Petróleos Mexicanos.

La autorización e implantación del presente estudio, quedan a cargo de las Gerencias de Personal y Proveeduría y Almacenes de Petróleos Mexicanos.

1.1 EL ALMACEN

- 1.1 Importancia del Almacén
- 1.2 Diagrama Estructural de Organización de un Almacén Tipo
- 1.3 Unidades que componen el Almacén y su funcionamiento
- 1.4 Procedimientos básicos de un Almacén

1.1 IMPORTANCIA DEL ALMACEN

En la época actual es frecuente que al almacén se le tome como una unidad administrativa que solo sirve para guardar materiales y productos y no es raro que el personal menos capacitado de la empresa sea ubicado en esta unidad.

Esta lamentable situación, afortunadamente esta cambiando, ya que últimamente ha atraído con mayor fuerza la atención tanto de los directivos como de los administradores de las empresas. Y la respuesta a lo anterior es obvia, el almacén es un sitio en donde existe en custodia una suma muy considerable de dinero invertido. Así tenemos por ejemplo, que en los 37 almacenes con que contaba hasta el 31 de diciembre de 1981 la Gerencia de Proveeduría y Almacenes de Petróleos Mexicanos, se tenían almacenados materiales por un valor de \$22,622 millones de pesos.

Desde el punto de vista financiero, interesa que el almacén no contenga más materiales o productos que los estrictamente necesarios, puesto que la inmovilización de capitales invertidos grava pesadamente sobre las finanzas empresariales, además al aumentar el volumen de las existencias a almacenar crecen los gastos totales de conservación, de limpieza, de seguros, de las rentas de los edificios e instalaciones correspondientes y los relativos a la inmovilización y deterioro de los materiales almacenados.

El almacén debe ser una unidad dinámica, debe existir un con

trol exacto de las existencias, así como una adecuada rotación y mantenimiento de los materiales almacenados, lo cual coadyuvará a evitar el deterioro y obsolescencia de los mismos.

Pero hay que tener cuidado en no limitar demasiado el volumen de las existencias, pues se incurre en el riesgo de que éstas se agoten y provoquen situaciones tales como:

- a) Que la producción se detenga por falta de materiales, causando pérdidas y retraso en la producción.
- b) Que se compren los materiales con urgencia y a precios más elevados.
- c) Se perderá el beneficio de precios más bajos por compras en grandes cantidades.

Cabe destacar la necesidad de que la función de almacenamiento, como un elemento del sistema de recursos materiales, se desarrolle en estrecha coordinación con el resto de los elementos componentes del mismo, como son las funciones de adquisiciones y distribución entre otras.

El integrar estas funciones en una unidad administrativa, proporcionará ventajas tales como:

- a) Administrar con mayor eficiencia los recursos almacenados, evitando con ello la duplicación de adquisiciones.
- b) Formular un programa anual de adquisiciones bien fundamentado, derivado de una visión global de las necesidades.

des de la empresa.

- c) Evitar la sobreinversión en los almacenes, que distraiga recursos susceptibles de ser aprovechados en otros renglones de actividad.
- d) Aprovechar al máximo los recursos materiales de que -- dispone la empresa.

Algunos estudiosos del almacén y su funcionamiento, lo describen de la siguiente manera:

GONZALEZ PRADO Y ASOCIADOS S.C.

"Sitio donde se tienen o deben tener, todos los materiales - accesorios que son necesarios para que se surta una empresa - o fábrica; también es el sitio donde se tiene todo tipo de - productos disponibles, ya sea la venta o el surtido de pedidos" (1)

AFORD Y BANGS

Para Alford y Bangs, el almacén representa una función de - servicio con respecto a la producción y analizan sus atribuciones de la siguiente manera:

-
- (1) González Prado y Asociados, S.C. "Organización de Almacenes y Control de Inventarios". Pag. 1. Febrero de 1981.
 - (2) Calimeri, Michele. "Organización del Almacén". Ed. Hispano-Europea. 1976. Pag. 5.

1. " Recepción para su custodia y producción de todos los materiales y géneros de reposición -materiales en bruto, -semimanufacturados y materiales de compra- para la producción y la manutención.
2. Reposición de materiales, mediante pedidos regulares, para la unidad de producción y otras.
3. Mantenimiento de los registros de almacén que son necesarios.
4. Control de los materiales producidos y almacenados para ser empleados en ulterior producción.
5. Conservación hasta el momento necesario de grandes provisiones de materiales y materias primas adquiridas a un -- precio favorable para el consumo futuro.
6. Cuidado de los materiales en curso de elaboración y de materias primas, almacenados al objeto de estacionarlos o -- disponerlos para uso futuro (materia verde, fundición, -- etc.).
7. Mantenimiento de los almacenes ordenados y limpios, teniendo un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio."⁽²⁾

ZIGNOLI

Para Zignoli los almacenes cumplen una función muy importante ya que sirven para regularizar la distribución de las mercancías que por razones estacionales, de producción, o de trans-

porte, se convierten en disponibles en masa, pero sin continuidad. (3)

MICHELE CALIMERI

Considera al almacén como un ... "Complejo de operaciones que tienen por objeto el ocuparse de los materiales que la empresa mueve, conserva y manipula para la consecución de fines -- productivos y comerciales.

Concretando, tal función incluye la recepción, el control o - verificación correspondiente, la clasificación, el asiento en cargo la conservación, la eventual manipulación, (acondiciona miento, etc.) y la distribución o expedición de toda clase de materias y productos". (4)

BETHEL, ATWATER Y SMITH

Estos autores conciben la función de almacenamiento como un - subsistema del sistema denominado "Control de los Materiales - o de los Inventarios".

En este sistema ellos incluyen el aprovechamiento de los mate riales, su recepción, tráfico y expedición, el almacenaje, el control de los inventarios y los movimientos internos de mane jo de los materiales. (5)

(3) Calimeri Michele. "Organización del Almacén. Ed. Hispano-Europea. 1976. Pags. 1, 3, 4 y 5.

(4) Ibid

(5) Ibid

Tomando como base las anteriores definiciones del almacén y su funcionamiento, podemos resumir que al almacén le corresponde suministrar a los usuarios, los bienes que necesitan para su operación.

Para proporcionar estos bienes el almacén debe efectuar una serie de funciones, de las cuales las más trascendentales son:

1. Recibir los bienes adquiridos y codificarlos.
2. Almacenarlos en el lugar y condiciones adecuados.
3. Mantenerlos en buen estado de uso.
4. Registrar las entradas y salidas en un control de inventarios el cual debe llevarse cuantitativamente y contablemente.
5. Establecer y mantenerse dentro de rangos de máximos y mínimos, a través de una oportuna reposición de existencias. Estos rangos deben establecerse en coordinación con los usuarios.
6. Despachar oportunamente los bienes requeridos por los usuarios y cuando se cuente con los recursos, depositar los donde éstos lo soliciten.

1.2 DIAGRAMA ESTRUCTURAL DE ORGANIZACION DE UN ALMACEN TIPO (6)

Con objeto de contar con la representación gráfica de la organización del almacén, a continuación se presenta el diagrama estructural tipo.

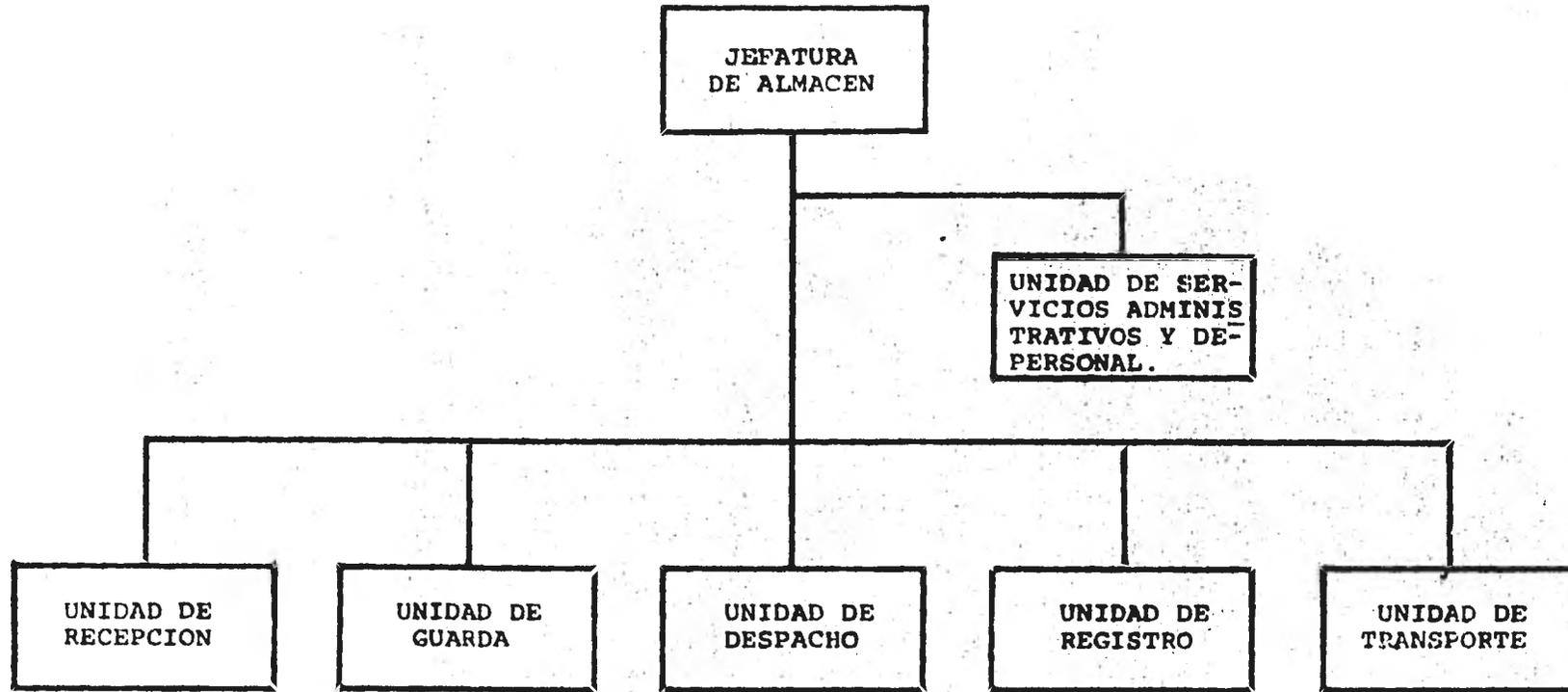
Las unidades que se muestran representan el total de actividades que debe realizar el almacén para cumplir con sus objetivos.

Estas Unidades son:

- Unidad de Recepción
- Unidad de Guarda
- Unidad de Despacho
- Unidad de Registro
- Unidad de Transporte
- Unidad de Servicios

(6) Secretaría de la Presidencia. "Manual de Organización y -
Funcionamiento de las Unidades de Almacenamiento" México, D.F. 1973

DIAGRAMA ESTRUCTURAL DE ORGANIZACION DEL ALMACEN



1.2

1.3 UNIDADES QUE COMPONEN EL ALMACEN Y SU FUNCIONAMIENTO

Las funciones que debe desarrollar un almacén son: recepción, guarda, despacho, registro, transporte y servicios administrativos y de personal.

La integración de una unidad por cada una de las funciones señaladas, es a criterio de la empresa; por ejemplo, podemos -- ubicar en una misma unidad las funciones de guarda y despacho ya que para optimizar el trabajo podemos ubicar a los despachadores junto con el personal encargado de la guarda de los materiales y equipos almacenados, también podemos ubicar a la unidad de transporte dentro de la de servicios administrativos, siempre y cuando no haya mucho movimiento.

Todos los cambios y movimientos que se pretendan entre las -- unidades mencionadas, están en razón al tamaño del almacén y el volumen de trabajo.

Las funciones que desempeñan las unidades que forman el almacén son:

FUNCIONES DE LA UNIDAD DE RECEPCION

1. Planear, dirigir y controlar la entrada física al almacén, de los bienes adquiridos por la entidad.
2. Programar la recepción de bienes en el almacén.
3. Efectuar la recepción de los bienes destinados al almacén, de acuerdo con las disposiciones que se establezcan

en el manual de organización de cada entidad.

4. Cumplir con las disposiciones de la Dirección General - de Normas sobre Adquisiciones y Almacenes de la Secretaría de Comercio, respecto a la verificación de los instrumentos utilizados por el almacén para medir, pesar y contar.
5. Solicitar la intervención de técnicos o usuarios cuando se trate de bienes que por su naturaleza requieran verificaciones especiales.
6. Supervisar que el equipo a su disposición se conserve - en buen estado de servicio.
7. Informar diariamente a la jefatura, acerca de los bienes recibidos y rechazados, así como de cualquier información que se considere necesaria.
8. Colaborar en la verificación de inventarios.

FUNCIONES DE LA UNIDAD DE GUARDA

1. Organizar, dirigir y controlar las operaciones de guarda de los bienes, a fin de lograr mejores formas y procedimientos de trabajo, que redunden en beneficio de la protección y conservación de los bienes bajo su cuidado.
2. Efectuar el acomodo racional y dar la protección adecuada a los bienes bajo su cuidado.
3. Cumplir con las disposiciones contenidas en el manual de organización de cada entidad, tomando en cuenta los méto-

dos sobre vigilancia, guarda, estiba y localización de los bienes.

4. Formar lotes de bienes homogéneos para su acomodo en el almacén, de acuerdo con las instrucciones que rijan en cada entidad.
5. Supervisar que el equipo a su disposición se conserve en buen estado de servicio.
6. Lograr que los bienes almacenados se cuentren correctamente dispuestos para la realización de la toma de inventarios.

FUNCIONES DE LA UNIDAD DE DESPACHO

1. Planear, dirigir y controlar las operaciones de despacho de los bienes y supervisar que se lleven a cabo con la mayor eficacia.
2. Programar las entregas de los bienes requeridos, de acuerdo con las instrucciones dictadas por la autoridad competente.
3. Entregar los bienes solicitados, observando las disposiciones señaladas en el manual de organización de cada entidad.
4. Comprobar que la cantidad, calidad y características de los bienes a entregar, correspondan a lo solicitado.
5. Empacar y rotular los bienes de acuerdo a su destino.
6. Informar diariamente a la jefatura o a quien corresponda

acerca del movimiento de los bienes despachados o entregados, así como cualquier anomalía en el manejo y control de los mismos.

7. Supervisar que el equipo a su disposición se conserve en buen estado de servicio.
8. Colaborar en la verificación de inventarios.

FUNCIONES DE LA UNIDAD DE REGISTRO

1. Planear, organizar, dirigir y controlar los sistemas y procedimientos de trabajo, con el fin de mantener al día la información acerca de la recepción, existencia, despacho, costo (en caso de que el almacén maneje información sobre el costo de los bienes) y localización de los bienes.
2. Mantener actualizados los registros conforme a los procedimientos establecidos en la entidad, de manera que pueda obtenerse con oportunidad la información sobre movimientos, existencias, costos, localización de bienes y solicitudes pendientes de surtir parcial o totalmente.
3. Emplear los formularios y procedimientos de registro de acuerdo con las circunstancias específicas de cada entidad.
4. Preparar informes periódicos sobre movimientos y existencias de los bienes.
5. Proporcionar la información especial que se ordene.

6. Supervisar que el equipo a su disposición se conserve en buen estado de servicio.
7. Colaborar en la verificación de inventarios.
8. Informar a la jefatura sobre aquellos bienes de escasa o nula rotación en el almacén, así como de aquellos que deben adquirirse por estar agotados los niveles de existencia o haber llegado a su punto de reorden.

FUNCIONES DE LA UNIDAD DE TRANSPORTE

1. Planear, dirigir, y controlar la ejecución de las operaciones de transporte de bienes, procurando que la entrega de los mismos se realice con la mayor eficacia, oportunidad y seguridad.
2. Programar al transporte de los bienes, en coordinación con la Unidad de Despacho.
3. Efectuar la transportación de los bienes despachados por el almacén, de acuerdo con las instrucciones dadas por la autoridad correspondiente.
4. Informar diariamente a la autoridad que corresponda acerca del movimiento de los bienes transportados, así como de cualquier anomalía en el manejo y control físico de los mismos.
5. Vigilar que el personal adscrito, cumpla con las disposiciones de la jefatura y las específicas dictadas por el encargado de la Unidad de Transporte, procurando que e

e l personal ejecute con eficacia y seguridad sus labores.

6. Supervisar que el equipo a su disposición se conserve en buen estado de servicio, efectuando las reparaciones necesarias (cuando para ello este autorizado) de acuerdo con las normas establecidas en la entidad.
7. Colaborar, en su caso, en lo que concierne a la verificación de inventarios.

FUNCIONES DE LA UNIDAD DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE PERSONAL

1. Organizar, dirigir y supervisar la prestación de servicios de apoyo y auxilio para cada una de las funciones del almacén.
2. Llevar a cabo las actividades necesarias para coadyuvar en la mejor realización de las tareas asignadas al almacén.
3. Vigilar el cumplimiento del reglamento interior de trabajo, o su equivalente, en lo referente a disciplina, horario, productividad, asistencia, entre otros.
4. Efectuar los trámites administrativos del personal del almacén tales como: vacaciones, tiempo extra, permisos, entre otros.

1.4 PROCEDIMIENTOS BASICOS DE UN ALMACEN (7)

Uno de los medios para representar el funcionamiento de una unidad de trabajo cualquiera, es a través de procedimientos, en los cuales se puede apreciar fácilmente el flujo de la información manejada.

A continuación se muestran los procedimientos de las funciones básicas de un almacén, como lo son:

1. Procedimiento para la recepción de bienes.
2. Procedimiento para el registro de bienes.
3. Procedimiento para el despacho de bienes.

(7) Basado en el "Manual de Procedimientos del Almacén" de la Gerencia de Proveduría y Almacenes de Petróleos Mexicanos. 1980

1. PROCEDIMIENTO PARA LA RECEPCION DE BIENES

Unidades que intervienen en el procedimiento.

- Unidad de Adquisiciones
- Unidad Central de Almacenes
- Jefatura del Almacén
- Unidad de Registro
- Usuario
- Unidad de Recepción

Unidad de Adquisiciones

1. Copia del pedido

- 1.1 Entrega la copia de cada pedido a la Unidad Central de Almacenes.

Unidad Central de Almacenes

- 1.2 Saca tres copias del pedido, una para el consecutivo general y dos para el almacén afectado.

Jefe del Almacén

2. Recepción de copias

- 2.1 El jefe del almacén recibe las dos copias y las turna a la Unidad de Registro.

Unidad de Registro

- 2.2 Recibe las copias del pedido y efectua la confrontación con lo solicitado en la requisición.
- 2.3 Si coincide, envia una copia del pedido a la --

Unidad de Recepción y la otra la archiva y continua con la actividad no. 4.

2.4 Si no coincide, consulta con el usuario.

Usuario

3. Comunicación de las diferencias encontradas.

3.1 El usuario analiza si le es útil el bien indicado en el pedido.

3.2 Si no se puede utilizar, se le comunica al jefe del almacén.

Jefe del Almacén

3.3 Elabora comunicación con copias para: el usuario, Unidad de Registro y Unidad Central de Almacenes, indicando los motivos por los cuales no se podrán aceptar los bienes.

Unidad Central de Almacenes

3.4 Elabora comunicación a la Unidad de Adquisiciones a fin de que se efectuen los trámites necesarios para la cancelación del pedido y elaboración de uno nuevo.

3.5 Si se considera utilizable el bien, la Unidad de Registro, envía copia a la Unidad de Recepción, para que en su oportunidad se realice el cotejo correspondiente.

Unidad de Recepción

4. Recepción del embarque.
 - 4.1 Solicita documentación completa al proveedor - y/o transportista y la compara con su copia. La documentación consiste en: copia del pedido, nota de remisión, aviso y talón de embarque.
 - 4.2 Verifica que el embarque corresponda al almacén, asimismo que la cantidad de bultos o cajas y peso correspondan a lo indicado en el talón de embarque y que no presenten huellas o señales de violación.
 - 4.3 En caso de corresponder el embarque al almacén se le informa al proveedor y/o transportista - y no se reciben los materiales, con excepción de los consignados a ese almacén, para reexpedición a otros almacenes o bien los que procedan de otro almacén o sean de importación y se reciben "a vistas" mientras se investiga el -- destino final.
 - 4.4 Si la documentación esta correcta, se le designa el número consecutivo correspondiente, fecha de recibo, número de pedido y requisición, número de partidas, nombre del proveedor, cantidad de bultos, procedencia, nombre y firma - del receptor del embarque y localización del - material.

- 4.5 En caso de que el embarque este correcto, sella el original del talón de embarque y firma. En caso de que las cajas y bultos se encuentren -- sin huella de violación y la cantidad y peso -- sean los indicados, pero sin haber cotejado su contenido, se estampara un sello con la leyenda "material recibido no cotejado" (a fin de cubrir peso, faltante y averias de origen).
- 4.6 En caso de que el embarque no este correcto, por averías, huellas de violación, discrepancias en el peso y/o cantidad de bultos, etc., se le exigirá al transportista y/o proveedor, firme la documentación dando fe de como se recibió el embarque.
5. Cotejo físico de los bienes.
- 5.1 Se coteja los bienes de acuerdo a la copia del pedido, se abren los bultos, cajas, etc., se separan los bienes iguales, se identifican los materiales por partidas (marcando el número de partida en los materiales), se verifica cantidades, peso, condición y cantidad del material y especificaciones en general.
- 5.2 En caso de que los bienes recibidos esten de -- acuerdo a lo solicitado, se proseguira con la actividad número 8.

6. Discrepancias existentes

- 6.1 Si los materiales no son de uso común y no están de acuerdo a lo solicitado en el pedido, - se consulta al usuario.
- 6.2 Previo análisis, el usuario determina por escrito si acepta o no el bien.
Si lo acepta se continua con la actividad número 8.
- 6.3 Si los materiales son de uso común pero no están de acuerdo con lo solicitado en el pedido, se - consulta al Jefe del Almacén, quien determinará si se acepta o no.
Si se acepta, se continua con la actividad número 8.

7. Averías y/o faltantes

- 7.1 El receptor elabora reporte de averías y/o faltantes, anexa copia de la documentación y la -- turna al Jefe del Almacén.

Jefe del Almacén

- 7.2 Formula oficios de averías y/o faltantes y reclamo al transportista y los turna a la Unidad-Central de Almacenes.

Unidad Central de Almacenes

- 7.3 Continúa el reclamo hasta su solución ante los proveedores, transportistas, Unidad de Seguros-

Unidad de Recepción

8. Codificación de bienes
 - 8.1 En caso de que el bien recibido este de acuerdo a lo solicitado, lo codifica de acuerdo a los catálogos de materiales.
 - 8.2 Si no existe codificación, se solicita a la Unidad Central de Almacenes.
 - 8.3 Al recibir la codificación la estampa en el bien y actualiza su catálogo de materiales y los existentes en el centro de trabajo.
9. Forma de entrada a la Unidad de Recepción
 - 9.1 Elabora la forma de entrada, con copia a las unidades interesadas; las más comunes son:
 - Contaduría de Materiales
 - Unidad de Registro
 - Unidad de Guarda
 - Unidad Central de Almacenes
 - Usuario
 - 9.2 Sella y firma la forma de entrada, dando fe del bien recibido.

Jefe del Almacén

10. Autorización de la recepción
 - 10.1 Verifica que la codificación y la unidad de medida correspondan al bien recibido, número de pedido, de requisición, de partida y clave

del proveedor.

Aprueba la recepción sellando y firmando la forma de entrada.

Unidad de Recepción

10.2 Registra el bien recibido y aplica el número -- consecutivo de entrada y la fecha ingreso al almacén.

11. Envío de bienes a la Unidad de Guarda

11.1 Turna los bienes recibidos a la Unidad de Guarda, acusando de recibo en su copia de la forma de entrada.

11.2 En los casos en que los bienes recibidos sean - muy voluminosos o pesados, se trasladan del - - transportista directamente a la bodega, cobertizo o patio, según proceda. En estos casos, la recepción de los bienes se hará en forma conjunta por las Unidades de Recepción y Guarda.

2. PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DE BIENES

Unidades que intervienen en el procedimiento

- Unidad de Registro.

Unidad de Registro

1. Recepción de documentos

Recibe los documentos de entrada y salida

a) Entradas: cargo directo, devolución, recuperación

y trasposos de entrada.

b) Salidas: Vale al almacén, traspaso de salida y acta de baja definitiva.

2. Detección de diferencias y errores

2.1 Revisa que los datos incluidos en los documentos de entrada y salida estén correctos.

2.2 Verifica que las cantidades de existencias concuerden con las registradas

2.3 Determina si existen diferencias o errores en los documentos:

a) si no existen diferencias, realizar el paso número 4.

b) si existe diferencia, realizar el paso número 2.4.

2.4 Determina el motivo de las diferencias o errores:

a) si la diferencia es por ajuste al inventario, realizar el paso número 3.

b) si la diferencia es fácil de resolver, se aclara con la sección afectada y se corrige.

3. 3.1 Se aclara la diferencia con la unidad afectada.

3.2 Se corrigen los documentos después de realizar las aclaraciones necesarias.

4. Registro de entradas y salidas

4.1 Descarga los documentos ya corregidos en las tiras - de control (kardex).

4.2 Si el documento es de salida de bienes, checa si las existencias llegaron al mínimo o a cero.

4.3 Si llegaron las existencias a cero o al mínimo, elabora la requisición correspondiente para abastecer - de bienes al almacén.

5. Envío de documentos

5.1 Elabora un consolidado de entradas y salidas y lo envía junto con las requisiciones a la Unidad Central- de Almacenes.

3. PROCEDIMIENTO PARA EL DESPACHO DE BIENES

Unidades que intervienen en el procedimiento.

- Usuario
- Unidad de Registro
- Unidad de Despacho

Usuario

1. Elaboración del vale

1.1 Elabora el vale para solicitar los bienes deseados.- Para ello se auxilia de su catálogo de codificaciones.

El vale debe contener: codificación, medida, especificaciones del bien, destino, fecha nombre de la unidad solicitante, clave, sello y firma.

1.2 Solicita autorización para obtener el bien a:

Unidad de Registro

2. Recepción del vale

2.1 Recibe el vale, verifica firma autorizada, registra el vale mediante numeración progresiva, anota en la libreta de vales: fecha, nombre, unidad solicitante, codificación del bien y número del vale.

3. Verificación de existencia

3.1 Verifica en la tarjeta de control de existencias si hay el bien solicitado.

3.2 En caso de no haber en existencia, se investiga el bien solicitado en la Unidad de Recepción, de no haber en existencia, se le aplica al vale el sello de "no hay en existencia" y se elabora la requisición correspondiente.

3.3 Si el bien solicitado es urgente, se hacen los trámites correspondientes para efectuar la compra local o el traspaso del bien de otro almacén de entidad, según proceda.

3.4 Si hay en existencia, turna el vale a la:

Unidad de Despacho

4. Despacho de bienes

4.1 Recibe el vale, verifica que los datos contenidos estén correctos, localiza el bien y lo retira del lugar.

- 4.2 Descarga la salida del bien, de la tarjeta de control del despachador, anotando en la misma: fecha, número de vale, cantidad despachada y cantidad restante.
 - 4.3 Cuando proceda, según el movimiento del almacén, elaborará la forma para movimiento de especie, anotando: fecha, codificación existencia.
5. Entrega de los bienes solicitados.
- 5.1 Entrega de los bienes
 - 5.2 El usuario recibe el material y firma de recibido en el vale, anotando su nombre, fecha y clave de la unidad.
 - 5.3 El despachador entrega copia del vale al usuario y conserva una para su archivo.
 - 5.4 Al cierre de operaciones del día, envía el total de -- los vales despachados (original y copias sobrantes) así como los movimientos de especie a la Unidad de Registro.

2. HISTORIA Y ANTECEDENTES DE LA SUPERINTENDENCIA
GENERAL DE OPERACIONES DE ALMACENES

- 2.1 Establecimiento de Petróleos Mexicanos
- 2.2 Giro e importancia de Petróleos Mexicanos
- 2.3 Diagrama estructural de organización -
de Petróleos Mexicanos
- 2.4 Diagrama de ubicación de la Superintendencia General de Operaciones de Alma-
cenes de Petróleos Mexicanos.
- 2.5 Antecedentes de la Superintendencia General de operaciones de Almacenes

2.1 ESTABLECIMIENTO DE PETROLEOS MEXICANOS ⁽¹⁾

A fin de conocer el establecimiento del organismo descentralizado del Gobierno Federal, denominado Petróleos Mexicanos, se presenta a continuación una reseña histórica, que abarca desde que se expide la primera ley petrolera en 1901, hasta la situación que se observa en la actualidad.

El 24 de diciembre de 1901, se expide la primera ley petrolera la cual estimula el régimen de concesiones a las compañías petroleras.

El 5 de febrero de 1917, el artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, recupera para la nación el dominio directo del petróleo, y establece que sólo podrán darse concesiones a personas físicas o morales de nacionalidad mexicana. El 21 de julio de 1920, la Comisión Técnica del Petróleo, misma que fué creada el 19 de noviembre de 1913, se transforma en Junta Consultiva del Petróleo; en febrero de 1923, se crea el Departamento del Petróleo de los ferrocarriles y para diciembre de 1925, cambia a Control de Administración del Petróleo Nacional.

La Ley del Petróleo reglamentaria del artículo 27 constitu-

(1) Secretaría de la Presidencia. "Manual de Organización del Gobierno Federal. Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal". 1973.

cional de diciembre de 1925, mantiene el dominio directo de la nación sobre el petróleo, pero su reforma de 1928, confirma las concesiones a las compañías petroleras anteriores a la Constitución de 1917. En septiembre de 1934, Petróleos de Mexico, S.A., absorbe el control de la administración del petróleo nacional y el 30 de enero de 1937 se reforma la Administración General del Petróleo Nacional, a fin de explotar las reservas nacionales, regular el mercado y fomentar la industria.

El 18 de marzo de 1938, se expropián a favor de la nación, los bienes de 17 compañías petroleras que, a través de sus filiales, representaban el 93.4% de la industria petrolera mexicana y el 19 de marzo de 1938, se crea el Consejo Administrativo del Petróleo, para manejo provisional, con criterio industrial y financiero de los bienes de las compañías expropiadas.

Más tarde el 31 de marzo de 1938, se crea la Exportadora Nacional del Petróleo, a la cual se encomienda la venta de productos petroleros al exterior. El 7 de junio del mismo año, se expide el decreto que crea el organismo público Petróleos Mexicanos, se crea la Distribuidora de Petróleos Mexicanos, dependiente del Ejecutivo Nacional, para distribuir los productos petroleros.

El 9 de noviembre de 1940, se promulga el decreto que reforma el artículo 27 constitucional y establece que sólo la na-

ción puede explotar el petróleo y el 8 de agosto de 1940, se expide el decreto que liquida a la Distribuidora de Petróleos Mexicanos y a la Administración General del Petróleo Nacional unificando en Petróleos Mexicanos toda la industria petrolera nacional.

La nueva ley reglamentaria del artículo 27 constitucional en el ramo del petróleo -9 de noviembre de 1940-, considera de utilidad pública a la industria, pero permite concesiones hasta por 50 años, en favor de mexicanos, para refineras, oleoductos y redes de gas. El gas artificial se incorpora al patrimonio de Petróleos Mexicanos mediante la nueva ley reglamentaria del artículo 27 constitucional en el ramo del petróleo o del gas artificial.

El 27 de noviembre de 1958, la nueva ley reglamentaria del artículo 27 constitucional en el ramo del petróleo, reserva en exclusiva a la nación, la totalidad de la industria petrolera, la del gas artificial y la de los derivados industriales susceptibles de servir como materias primas básicas (petroquímica básica). Esta ley termina con toda clase de concesiones.

Con fecha 24 de agosto de 1959, la ley reglamentaria del artículo 27 constitucional en el ramo del petróleo, reitera las atribuciones de Petróleos Mexicanos, así como las que corresponden a las Secretarías de Patrimonio Nacional y a la de Industria y Comercio, en relación con la industria petrolera;-

el 6 de enero de 1960, se reforma el artículo 27 constitucional, estableciendo que tratándose de petróleo y de los carburos de hidrógeno, sólidos líquidos o gaseosos, no se otorgarán concesiones ni contratos, ni subsistirán los que se hayan otorgado y la nación llevaría a cabo la explotación de esos productos en los términos que señale la ley reglamentaria respectiva.

El 21 de enero de 1971 se publicó la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos, la cual determina que la Institución es un organismo público descentralizado del Gobierno Federal, de carácter técnico, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonio propios.

En los últimos años, Petróleos Mexicanos ha acelerado su crecimiento, debido esto al hallazgo de importantes yacimientos, mismos que han colocado a México, en diciembre de 1981, en el sexto lugar mundial en reservas probadas de hidrocarburos, con un total de 72,000 millones de barriles ⁽²⁾ y quinto lugar mundial y primero en América Latina en producción de hidrocarburos, con un total de 2.6 millones de barriles diarios, también en diciembre de 1981.

(2) Un barril equivale a 159.0 litros. Petróleos Mexicanos. "Memoria de Labores". México, D.F., 1979. -- Pag. 64.

2.2 GIRO E IMPORTANCIA DE PETROLEOS MEXICANOS (3)

Las actividades básicas que lleva a cabo Petróleos Mexicanos, son: la exploración, explotación, refinación, comercialización y distribución de los hidrocarburos localizados en territorio nacional, así como el procesamiento de parte de estos productos petroquímicos y refinados.

Juzgando a través de cifras estadísticas, es incuestionable que Petróleos Mexicanos ha tenido en los últimos seis años un desarrollo verdaderamente impresionante, tanto en el aspecto técnico como en el comercial e industrial.

También podemos asegurar que Petróleos Mexicanos ha contribuido y sigue contribuyendo más que ninguna otra industria al progreso económico y social del país. A continuación se presentan algunas cifras que apoyan lo antes expuesto:

Petróleos Mexicanos cuenta a la fecha -diciembre de 1981- -- con activos totales cuyo valor asciende a 1'631,000 millones de pesos.

En 1973 Petróleos Mexicanos producía 400,000 barriles diarios y tuvo la necesidad de importar hidrocarburos, a fin de satisfacer la demanda nacional.

(3) El desarrollo de Petróleos Mexicanos y su contribución en el progreso del país. Publicación interna de Petróleos Mexicanos, Gerencia de Relaciones Públicas. 1977. Se actualizaron los datos obtenidos.

Actualmente -diciembre de 1981-, Petróleos Mexicanos cuenta con un total de reservas de hidrocarburos totales de:

Reservas probadas - 72,000 millones de barriles
Reservas probables - 58,650 millones de barriles
Reservas potenciales - 250,000 millones de barriles
Producción diaria - 2.3 millones de barriles⁽⁴⁾

De el total de hidrocarburos de la producción diaria, se destinó a la exportación en 1981, un promedio de 1'098,021 - - barriles diarios, lo que representó un ingreso 13,305.2 millones de dólares.⁽⁵⁾

El total de los ingresos y egresos que maneja anualmente Petróleos Mexicanos ascendió en: 1980, ingresos por \$495,600 - millones de pesos y egresos por \$495,300 millones de pesos y para 1981 estas cantidades se elevaron llegando a \$869,736 - millones de pesos para ingresos y \$861,481 millones de pesos para egresos.⁽⁶⁾

(4) Petróleos Mexicanos. Memoria de Labores. México. 1981 Pag.8

(5) Ibid. Pag. 20

(6) Ibid. Pag. 51

(6) Petróleos Mexicanos. Memoria de Labores. México. 1980
Pag. 50.

Petróleos Mexicanos es la industria que más fuentes de empleo ha creado últimamente, en la actualidad emplea 149,826 trabajadores. (7)

Las cifras anteriores sitúan a Petróleos Mexicanos como la -- primera industria de México y como una de las primeras cien -- del mundo.

Dentro del contexto económico nacional, Petróleos Mexicanos -- contribuyó en 1980, con aproximadamente el 11% de los ingre -- sos totales de la federación, esto a través del pago de impues -- tos, lo cual representó casi \$162,400 millones de pesos y en -- 1981 esta cifra ascendió a 238,193 millones de pesos, lo cual representó un incremento del 46.6% con relación a 1980. Cabe destacar que Petróleos Mexicanos es el principal contribuyen -- te de los ingresos del Estado. (8)

La industria petrolera, no únicamente ha contribuido y sigue -- contribuyendo al desarrollo nacional mediante el pago de ele -- vadas contribuciones al Estado, las que este a su vez revier -- te a toda la nación, en obras y servicios públicos, sino que -- además subsidia en forma directa a los sectores más dinámicos de nuestra economía. (9)

El sector industria es el que mayores beneficios ha recibido;

(7) Información obtenida de la Unidad de Estadística de la Gerencia de Personal de Petróleos Mexicanos.

(8) Petróleos Mexicanos. Memoria de Labores. México. 1981. Pág. 51.

la venta de productos petroleros a muy bajos precios, en especial los energéticos, constituye un formidable subsidio -- que ha hecho posible el actual desarrollo alcanzado por las industrias: eléctrica, la del hierro, la del acero, la petroquímica, la del cemento, la del vidrio, etc., todas ellas de gran importancia para el país.

Del mismo beneficio disfrutaban los servicios del transporte, -- como los ferrocarriles, las compañías de aviación y los -- terrestres de servicio público.

En co-participación con el capital privado, Petróleos Mexicanos ha realizado importantes inversiones en algunos campos -- complementarios de la industria petrolera y petroquímica, no reservadas en forma exclusiva al Estado. En esta forma abre campos de inversión para particulares, crea empresas y contribuye a cubrir la demanda de insumos básicos para el desarrollo agrícola e industrial, tales como: fertilizantes, insecticidas, herbicidas, detergentes, plásticos, fibras sintéticas, hule sintético y productos químicos diversos.

Las actividades que lleva a cabo la industria petrolera en el Golfo de México y sureste del país (principalmente zonas productoras de hidrocarburos), han contribuido solidamente en -- el desarrollo de los Estados de Tamaulipas, Veracruz, Tabasco, Campeche, Chiapas y Oaxaca. Esta inversión ha significado: la creación y desarrollo de nuevos centros de población, la construcción de numerosos caminos, puentes y canales de --

de navegación, la electrificación de extensas zonas rurales, la construcción de escuelas y hospitales, la introducción de servicios públicos, el desarrollo de las comunicaciones de la agricultura, la ganadería, el comercio y la industria de manufacturas.

Por otra parte, al desarrollar sus actividades en casi todo el territorio nacional y efectuar cuantiosas inversiones y adquisiciones de diversa índole, Petróleos Mexicanos representa para el país un generador de empleos y promotor industrial y comercial de primerísimo orden.

Además Petróleos Mexicanos contribuye con impuestos especiales, subsidios económicos y servicios públicos diversos en varias entidades federativas, cuyas necesidades así lo han demandado.

2.3 DIAGRAMA ESTRUCTURAL DE ORGANIZACION DE PETROLEOS MEXICANOS

Una forma de mostrar la estructura de una institución, es mediante la presentación de un diagrama de organización, -- donde a primera vista se pueden captar los órganos que la forman, sus niveles jerárquicos y sus relaciones.

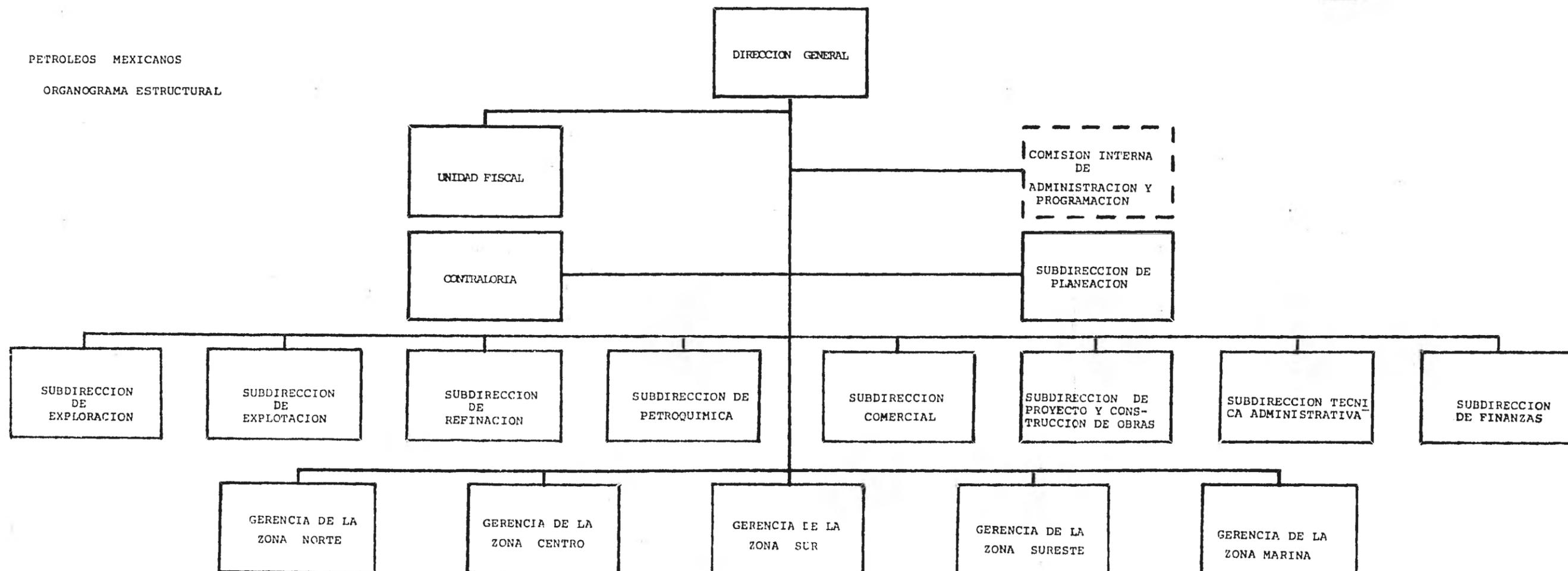
A continuación, se presenta el diagrama estructural de organización de Petróleos Mexicanos.

2.4 UBICACION DE LA SUPERINTENDENCIA GENERAL DE OPERACION DE ALMACENES DE PETROLEOS MEXICANOS

PETROLEOS MEXICANOS
ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL

2.3

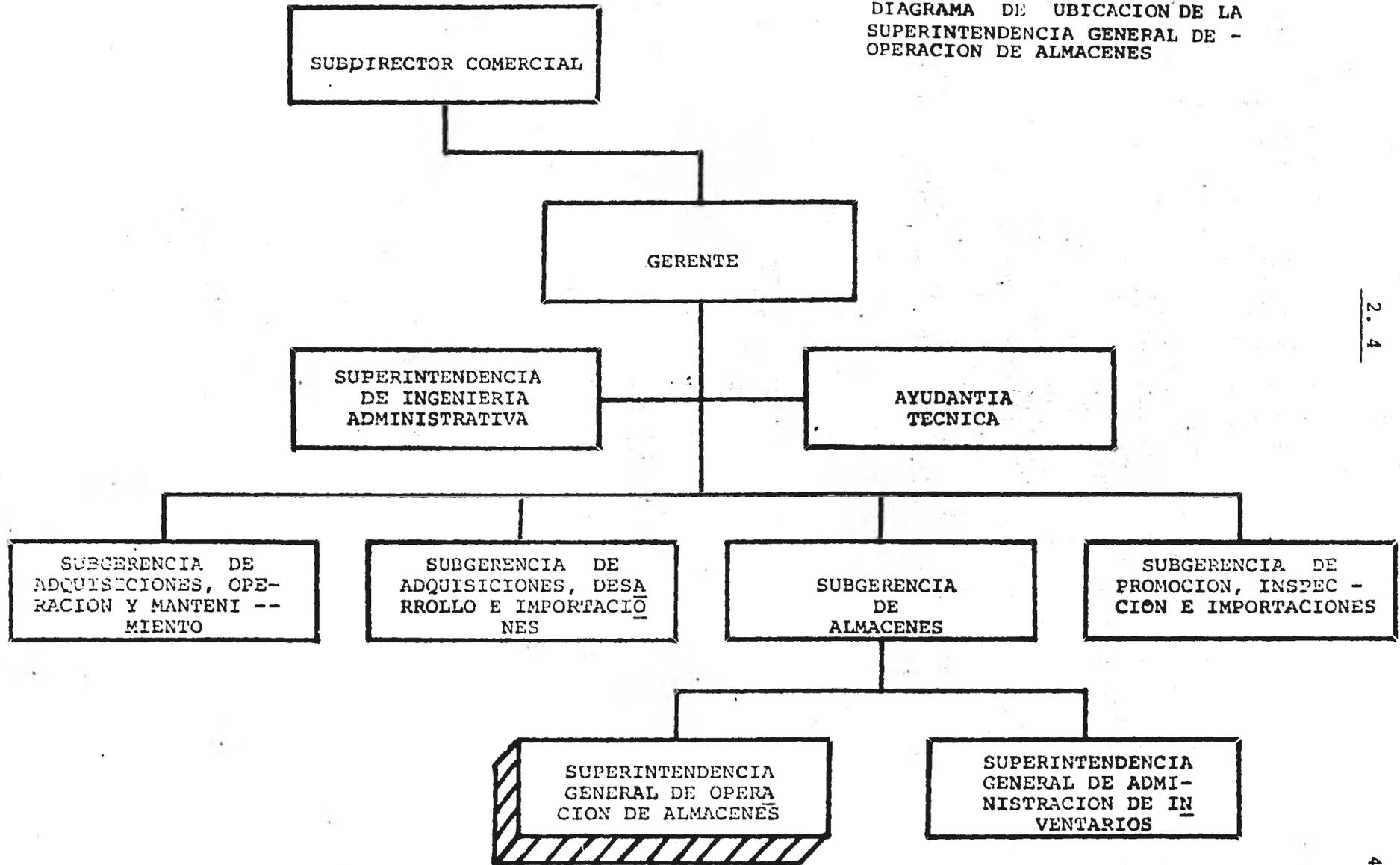
42.



GERENCIA DE PROVEEDURIA Y ALMACENES

DIAGRAMA DE UBICACION DE LA SUPERINTENDENCIA GENERAL DE OPERACION DE ALMACENES

2.4



43.

En el diagrama estructural de organización que se muestra a continuación, podemos observar la dependencia y líneas jerárquicas ascendentes de coordinación y laterales que rodean el funcionamiento de la Superintendencia General de Operación de Almacenes.

La conclusión del presente trabajo, no afectará a esta estructura de organización, ya que las modificaciones que se propondrán, solo pretenden cambiar la estructura interna de la Superintendencia.

2.5 ANTECEDENTES DE LA SUPERINTENDENCIA GENERAL DE OPERACION DE - ALMACENES. (10)

El objetivo de la Gerencia de Proveeduría y Almacenes de Petróleos Mexicanos, es adquirir, transportar y almacenar los materiales y equipos que la industria petrolera requiere para su eficaz y eficiente funcionamiento.

Para realizar lo anterior, la Gerencia de Proveeduría y Almacenes esta integrada como se muestra en el diagrama de organización de la página anterior. (11)

(10) Información obtenida de entrevistas y pláticas con personal de la misma Superintendencia y de la Gerencia de Proveeduría y Almacenes, por no existir información escrita al respecto.

(11) Acuerdo de la Dirección General de Petróleos Mexicanos número 5/01/77. Enero de 1977.

Como se aprecia en el diagrama de organización, esta Gerencia cuenta con dos Subgerencias de Adquisiciones, las cuales se encargan de adquirir los bienes que requiere Petróleos Mexicanos para su funcionamiento; cuenta también con la Subgerencia de Promoción, Inspección e Importaciones, misma que se encarga de que los bienes adquiridos por la Gerencia de Proveduría y Almacenes, cumplan con las especificaciones de calidad-requeridas y que sean transportados adecuadamente hasta su lugar de destino, promover la fabricación nacional de los bienes que se importan, conseguir los permisos de importación e internar al país los bienes que se adquieren en el extranjero y de los aspectos administrativos y de apoyo que requiere la Gerencia para su funcionamiento; además cuenta con la Subgerencia de Almacenes, misma que es responsable del adecuado almacenamiento de los bienes adquiridos por la Gerencia, así como de la administración de los inventarios y la operación de los almacenes.

De esta Subgerencia de Almacenes, depende la Superintendencia General de Administración de Inventarios, responsable de mantener y administrar el inventario de los almacenes de la Gerencia, así como de todo lo relacionado al Catálogo de Materiales.

Dependiente también de la Subgerencia de Almacenes, tenemos a la Superintendencia General de Operación de Almacenes, responsable de mantener en óptimo funcionamiento los almacenes de la Gerencia de Proveduría y Almacenes.

Esta Superintendencia se estableció dentro de la Gerencia - de Proveeduría y Almacenes en 1964 (no existe documento que lo compruebe) con el nombre del Departamento de Operación de Almacenes y cambió su denominación a la actual, con motivo de a reorganización de la Gerencia en enero de 1977, mediante - acuerdo de la Dirección General número 5/01/77.

Actualmente la Superintendencia coordina la operación de los 37 almacenes existentes en los distintos centros de trabajo de la industria, divididos en tres zonas, tal como se muestra a continuación:

ZONA NORTE	ZONA CENTRO	ZONA SUR
Arbol Grande	Aeropuerto	Agua Dulce
Cadereyta	ALTACE	Cactus
Campo Tamaulipas	Atzacapotzalco	Ciudad Pemex
Cerro Azul	Catalina	Comalcalco
Cd. Camargo	Poza Rica (Dist. Ind.)	Cosoleacaque
Ebano	Poza Rica (Explotación)	El Plan
Madero (Marina)	Salamanca	La Venta
Madero(Refinería)	San Martín Texmelucan	Minatitlán
Naranjos	Sistema Troncal del Golfo	Nanchital
Reynosa	Tampamachoco	Pajaritos
	Tinajas	Pajaritos (Marina)
	Tula	Reforma
	Venta de Carpio	Salina Cruz (Marina)
		Salina Cruz (Refinería)

Además de los almacenes antes detallados, se encuentran en construcción cuatro almacenes más, para dar servicio a los centros de trabajo ubicados en: Ciudad del Carmen, Camp.; Complejo Petroquímico La Cangrejera, Ver.,; Sistema Troncal de Ductos Norte en Monterrey, N.L., y en la Terminal de Dos Bocas, Tab.

La integración de personal actual, es similar a la integración de cuando se creó la Superintendencia en 1977, y sólo se ha incrementado con plazas transitorias, autorizadas para desempeñar sólo funciones de apoyo y administrativas.

3. SITUACION ACTUAL DE LA SUPERINTENDENCIA GENERAL DE OPERACION DE ALMACENES.

- 3.1 Diagrama estructural de organización actual
- 3.2 Objetivo actual
- 3.3 Políticas actuales
- 3.4 Funciones actuales de la Superintendencia General de Operación de Almacenes.
 - 3.4.1 Funciones actuales de la Ayudantía Técnica
 - 3.4.2 Funciones actuales de la Sección de Control de Pedidos y Requisiciones.
 - 3.4.3 Funciones actuales de la Sección de Traspasos
 - 3.4.4 Funciones actuales de la Sección de Reclamaciones y Activaciones.
- 3.5 Diagrama de Plazas actual

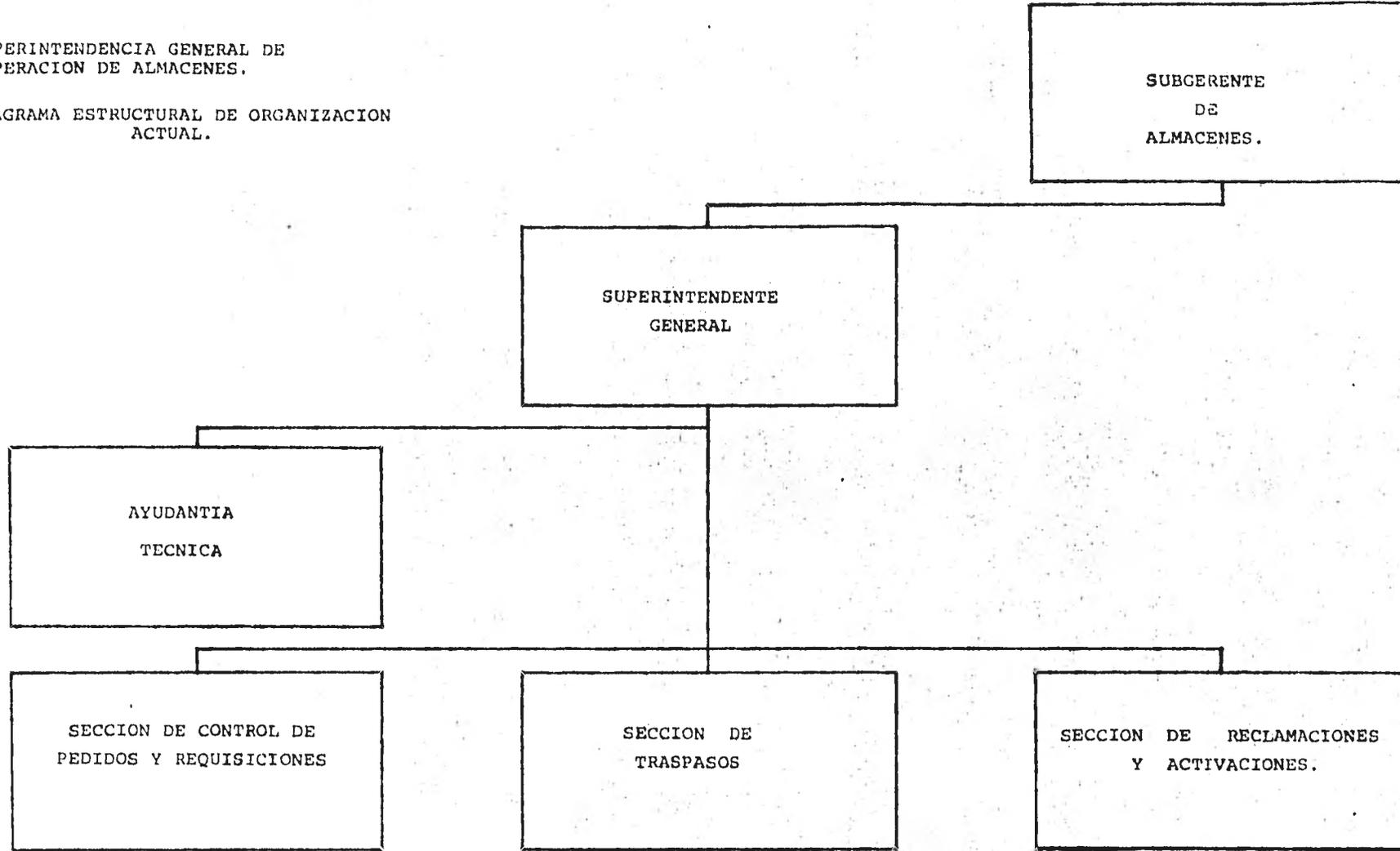
SITUACION ACTUAL DE LA SUPERINTENDENCIA GENERAL DE OPERACION DE ALMACENES.

Esta se presenta en base al diagrama estructural de organización de la Superintendencia General de Operación de Almacenes, así como su objetivo, políticas y funciones.

La información de este capítulo, no esta reglamentada por ningún documento y fue recabada directamente de la Superintendencia, -- por lo que refleja la forma en que están trabajando en ella y -- las funciones que desempeñan actualmente.

SUPERINTENDENCIA GENERAL DE
OPERACION DE ALMACENES.

DIAGRAMA ESTRUCTURAL DE ORGANIZACION
ACTUAL.



AGOSTO DE 1980

tanto el diagrama como las funciones, no están autorizadas por la Dirección General, sino que son producto de las necesidades de organización de la propia Superintendencia.

3.1 DIAGRAMA ESTRUCTURAL DE ORGANIZACION ACTUAL DE LA SUPERINTENDENCIA GENERAL DE OPERACION DE ALMACENES.

A continuación se presenta el diagrama estructural de organización con el cual ha venido funcionando la Superintendencia General de Operación de Almacenes, desde su establecimiento en 1964.

Este diagrama no ha sido autorizado por la Dirección General de Petróleos Mexicanos, sino que representa las necesidades de organización que para su operación tiene la Superintendencia.

3.2 OBJETIVO ACTUAL DE LA SUPERINTENDENCIA GENERAL DE OPERACION DE ALMACENES.

Lograr una eficaz y eficiente operación de los almacenes de la Gerencia de Proveduría y Almacenes, contando para ello con la identificación plena de los materiales, refacciones y equipos que se manejan, así como los sistemas y métodos de trabajo óptimos.

3.3 POLITICAS ACTUALES DE LA SUPERINTENDENCIA GENERAL DE OPERACION DE ALMACENES.

1. Además de la intervención humana, se procurará el uso de sistemas mecanizados y equipo electrónico que coadyuven para una eficaz y eficiente operación de los almacenes; así como, la depuración y

traspaso de materiales entre ellos. Para el efecto se promoverá y solicitará oportunamente el apoyo que se requiera de la Gerencia de Informática de Petróleos Mexicanos.

2. La operación de los diferentes almacenes de la -- Institución, será objeto de una estrecha vigilancia, a fin de detectar y corregir oportunamente - cualquier causa que la esté afectando negativamente.
3. A efecto de mantener el inventario físico de los-almacenes en el rango de máximos y mínimos adecuados para los diferentes materiales, se promoverá- la intervención de las dependencias correspondientes en el establecimiento y la revisión periódica de los mismos.
4. Con la participación de las dependencias corres--pondientes, se promoverá dar de baja los materia-les obsoletos o inservibles que se detecten, tanto en las visitas que periódicamente se realizan- a los diferentes almacenes para supervisar su operación, como del análisis de la información contenida en el catálogo de materiales de que se dispone.
5. Además de la intervención de la propia Superintendencia General de Operación de Almacenes, se promoverá la participación del personal de los alma- cenes en la optimización de las operaciones que - se realizan y en la recomendación y adquisición - del equipo adecuado para las mismas.

6. Se procurará que el tiempo que duren los materiales en la Sección de Receptoría, sea el mínimo posible. Para el efecto se deberá vigilar permanentemente, el eliminar las causas que originen demoras en su ingreso en el almacén.
7. Los procedimientos y controles administrativos de la operación de los almacenes, serán periódicamente revisados y optimizados, a fin de lograr que éstos coadyuven a mejorar el funcionamiento tanto de la Superintendencia como de los almacenes.
8. En base al catálogo de materiales vigente, se vigilará la correcta aplicación de las codificaciones, así como la asignación de nuevas a los bienes de nuevo ingreso que no cuenten con ella.

3.4 FUNCIONES ACTUALES DE LA SUPERINTENDENCIA GENERAL DE OPERACION DE ALMACENES.

1. Coadyuvar con la Subgerencia de Almacenes, en la dirección, planeación, organización y control de la operación de los almacenes de la Gerencia de Proveduría y Almacenes.
2. Administrar con eficacia y eficiencia los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la Superintendencia para el logro y cumplimiento de sus objetivos.
3. Vigilar que las actividades desarrolladas por el personal a su cargo, se cumplan dentro del marco normativo y procedimientos señalados por la Gerencia de Proveduría y Almacenes.
4. Supervisar y mantener los inventarios de los almacenes, dentro de los rangos establecidos, mediante:

- a) Promoción y establecimiento de máximos y mínimos.
 - b) Baja de materiales obsoletos e invservibles.
 - c) Traspaso de excedentes.
5. Determinar, en coordinación con la Superintendencia General de Administración de Inventarios y Catálogos de Materiales, cuales materiales deben -- quedar al margen de las codificaciones.
 6. Vigilar que las instalaciones de los almacenes se mantengan funcionales y en buen estado de uso, ob-- servando las normas de seguridad adecuadas.
 7. Autorizar los traspasos de materiales entre los -- almacenes de la Gerencia de Proveeduría y Almacenes, ubicados en toda la República, a fin de eliminar excedentes y atender los requerimientos ur-- gentes de los usuarios.
 8. Controlar el presupuesto de operación de la Superintendencia y proponer en su caso, las adiciones, -- cancelaciones y/o transferencias de partidas, nece-- sarias para el óptimo funcionamiento de la Superin-- tendencia de Almacenes.
 9. Intervenir, cuando su importancia lo requiera, en-- las reclamaciones ante proveedores, orignadas por-- la recepción de materiales discrepantes en los al-- macenes.
 10. Determinar cuales reclamaciones, por sus caracte-- rísticas, deben turnarse a la Gerencia Jurídica de Petróleos Mexicanos, a fin de que se recupere el -- monto de la demanda.

11. Promover la capacitación del personal de la Superintendencia y almacenes de la Gerencia de Proveduría y Almacenes.
12. Mantener informada a la Subgerencia de Almacenes del avance en los trabajos que le hayan sido encomendados, así como de cualquier información que considere necesaria.

3.4.1 FUNCIONES ACTUALES DE LA AYUDANTIA TECNICA.

1. Coadyuvar en la organización y control de las actividades que se realizan en la Superintendencia.
2. Vigilar que la asignación presupuestal autorizada a la Superintendencia y almacenes, se ejerza según lo programado.
3. Aprobar las requisiciones de estantería, necesaria para los almacenes de la Gerencia.
4. Informar al almacén correspondiente, de los materiales recibidos en las Agencias Aduanales de Petróleos Mexicanos, y que una vez liberados se les enviarán.
5. Vigilar que los almacenes de la Gerencia, cuenten con el equipo automotriz y de maniobras, necesario para su correcta operación.
6. Tramitar ante la Gerencia de Ventas de Petróleos Mexicanos, las solicitudes por grasas y lubricantes, recibidas de los almacenes de la-

Gerencia y tramitar con el Departamento de Tráfico de la Gerencia de Proveeduría y Almacenes, su oportuno envío.

7. Intervenir en la elaboración y realización de los seminarios y cursos de capacitación sobre operación de almacenes, mismos que se imparten al personal de la Superintendencia y almacenes de la Gerencia.
8. Controlar el servicio de valija de la Superintendencia con los almacenes.
9. Recopilar las memorias anuales de actividades de cada almacén y elaborar la memoria consolidada.
10. Elaborar el informe anual de actividades de la Superintendencia.
11. Programar y vigilar el oportuno envío a los almacenes, de todos los formatos necesarios para la operación de los mismos.

3.4.2 FUNCIONES ACTUALES DE LA SECCION DE CONTROL DE PEDIDOS Y REQUISICIONES.

1. Vigilar que todos los almacenes a cargo de la Gerencia de Proveeduría y Almacenes, envíen oportunamente sus requisiciones por materiales de uso común.
2. Analizar las requisiciones por materiales de uso común, formuladas por los almacenes de la Gerencia de Proveeduría y Almacenes, a fin de

determinar su compra, traspaso o cancelación, según corresponda.

3. Mantener comunicación constante con los almacenes, a fin de informarles del trámite que procedió para sus requisiciones por materiales de uso común.
4. Atender preferentemente las requisiciones urgentes que por materiales de uso común, sean solicitadas por las Gerencias de Petróleos Mexicanos y almacenes.
5. Informar a los almacenes, de las requisiciones que han sido autorizadas y colocadas al proveedor.
6. Determinar en caso de no existir o estar discontinuado el material solicitado, el equivalente y elaborar la requisición correspondiente.
7. Elaborar las requisiciones definitivas, en caso de ser factible el traspaso de alguna o de algunas de sus partidas.
8. Elaborar oficios a los almacenes, a fin de informarles de las cancelaciones de requisiciones o partidas y de los trasposos que se derivaron de las mismas.
9. Investigar y proponer que almacenes pueden proporcionar los trasposos que se requieran, tomando en cuenta existencias de materiales y distancia entre los almacenes.

3.4.3 FUNCIONES ACTUALES DELA SECCION DE TRASPASOS

1. Coordinar con el Departamento de Tráfico de la Gerencia de Proveduría y Almacenes, el envío oportuno de los materiales y equipos que se han autorizado para traspaso entre los almacenes de la misma Gerencia.
2. Solicitar, en su caso, la autorización de la máxima autoridad de cada Centro de Trabajo, para traspasar los bienes especiales que sean solicitados por otros Centros de Trabajo.
3. Solicitar, activar y confirmar el envío oportuno de los traspasos de los bienes solicitados.
4. Conocer que materiales han sido calificados como excedentes en los almacenes de la Gerencia de Proveduría y Almacenes, a fin de proponer y en caso de autorización, efectuar los traspasos a aquellos almacenes donde sean utilizables.
5. Verificar, en su caso, que las solicitudes de traspaso, contengan los datos necesarios para su fácil localización.
6. Informar al Departamento de Tráfico, del destino de los materiales y equipos de reexpedición, de acuerdo con las disposiciones recibidas de los usuarios y almacenes.
7. Formular los reportes mensuales de traspasos efectuados por la Sección de Traspasos.

3.4.4 FUNCIONES ACTUALES DE LA SECCION DE RECLAMACIONES Y ACTIVACIONES.

1. Atender los reclamos que por averías, faltantes, sobrantes y discrepancias, sean recibidas de los almacenes para su aclaración.
2. Tramitar ante el proveedor, las reclamaciones derivadas de la recepción en los almacenes de materiales discrepantes.
3. Agilizar la terminación de los reclamos y proponer, si la recuperación de los bienes sea económica o en especie, según convenga a los intereses de la Institución.
4. Canalizar a la Sección de Facturas de la Gerencia de Proveduría y Almacenes, las notas de crédito de los proveedores, a fin de proceder al descuento correspondiente.
5. Solicitar a la Gerencia Jurídica de Petróleos Mexicanos, que presente ante las autoridades correspondientes el juicio a que haya lugar y permita a Petróleos Mexicanos la recuperación de los bienes, cuando no se obtengan resultados positivos del reclamo al proveedor, previa autorización de la Superintendencia General de Operación de Almacenes.
6. Solicitar, previa autorización de la Superintendencia, al Departamento Central de Seguros y Fianzas de Petróleos Mexicanos, la recuperación en especie o valor de aquellos materiales o equipos averiados o extraviados en tránsito.

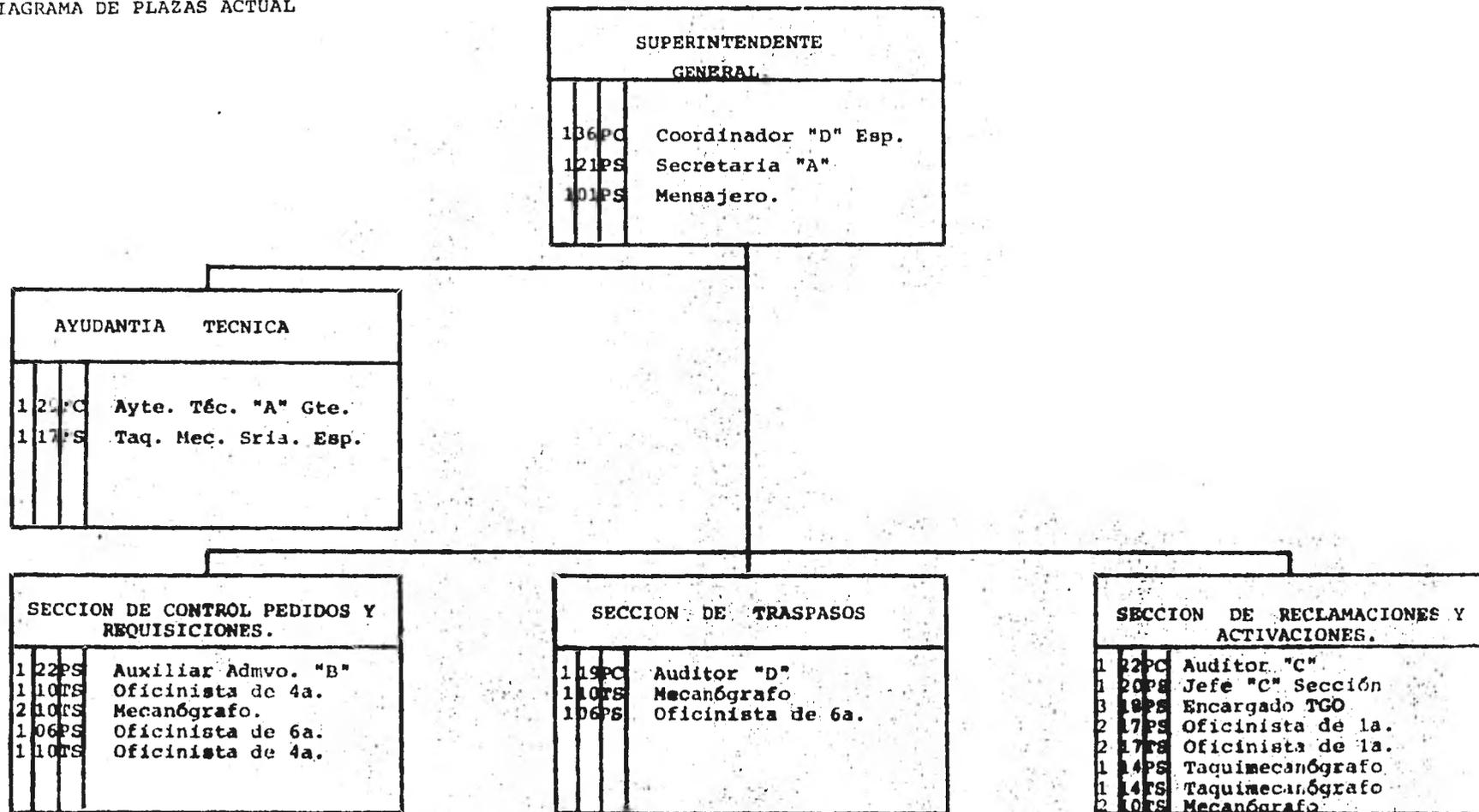
7. Coordinar con la Superintendencia General de Administración de Inventario y Catálogo de Materiales, el ajuste a la facturación de aquellos proveedores que se nieguen a atender los reclamos a ellos imputables.
8. Solicitar, previa autorización de la Gerencia de Proveduría y Almacenes, la intervención de los representantes de Petróleos Mexicanos en el extranjero, ante los proveedores extranjeros, a fin de que procedan a efectuar los reclamos, -- cuando sean recibidos materiales y equipos discrepantes en los almacenes de la Gerencia de -- Proveduría y Almacenes.
9. Tramitar la autorización de las devoluciones o ingresos al almacén de los bienes que hayan originado alguna reclamación.
10. Elaborar informes periódicos de los valores recuperados, por concepto de reclamos finiquitados.

3.5 DIAGRAMA DE PLAZAS ACTUAL.

En el diagrama que a continuación se presenta, se muestra la integración de personal con que cuenta actualmente la Superintendencia General de Operación de Almacenes, en el cual se observan tres columnas al margen izquierdo de cada Unidad Administrativa; la primera se refiere al número de plazas por cada puesto, la segunda al nivel de cada puesto y la tercera a su situación contractual.

SUPERINTENDENCIA GENERAL DE
OPERACION DE ALMACENES.

DIAGRAMA DE PLAZAS ACTUAL



AGOSTO DE 1910

El número, como ya se indicó, se refiere a las plazas autorizadas por la Dirección General, para realizar las funciones del puesto que se indica. El nivel representa el salario que percibe cada plaza y no forzosamente la posición jerárquica. La situación contractual, se refiere al tipo de contrato que autorizó la Dirección General para cada plaza y esta representada por las siguientes iniciales: P.C. planta confianza, P.S. planta sindicalizado, T.C. transitorio confianza y T.S. transitorio sindicalizado.

Como se puede observar, de las 27 plazas, 10 son transitorias lo que representa un 37% del total.

4. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA SUPERINTENDENCIA GENERAL DE OPERACION DE ALMACENES.

- 4.1 Plan de Trabajo
- 4.2 Auditoría Administrativa en la Superintendencia General de Operación de Almacenes
- 4.3 Análisis Organizacional
 - 4.3.1 Superintendencia
 - Análisis
 - Diagnóstico
 - Recomendaciones
 - 4.3.2 Ayudantía Técnica
 - Análisis
 - Diagnóstico
 - Recomendaciones
 - 4.3.3 Sección Control de Pedidos y Requisiciones
 - Análisis
 - Diagnóstico
 - Recomendaciones
 - 4.3.4 Sección de Traspasos
 - Análisis
 - Diagnóstico
 - Recomendaciones
 - 4.3.5 Sección de Reclamaciones y Activaciones
 - Análisis
 - Diagnóstico
 - Recomendaciones
- 4.4 Resultado del Análisis Organizacional

4.1 PLAN DE TRABAJO

Para realizar el análisis organizacional de la Superintendencia General de Operación de Almacenes, se pusieron en práctica las siguientes técnicas administrativas:

1. Auditoría administrativa, basada en la aplicación de un cuestionario, mismo que se anexa más adelante, y el levantamiento de información tanto documental como de entrevistas.
2. Análisis organizacional, efectuado y presentado por unidad administrativa y en el cual se hace un análisis de la situación actual, un diagnóstico en el cual se muestran las repercusiones de la situación actual y finalmente se dan algunas recomendaciones que pretenden elevar tanto la eficacia como la eficiencia de la Superintendencia General de Operación de Almacenes, en cuanto a :
 - a) Estructura de organización
 - b) Objetivos
 - c) Políticas
 - d) Funciones
 - e) Sistemas y procedimientos
 - f) Personal, proponiéndolo según la especialidad que se requiera
 - g) Informes, sugiriendo el tipo y periodicidad más adecuados
3. La tercera de las técnicas más relevantes que se utilizó,

se presenta en el capítulo quinto, y consiste en el Manual de Organización que se propone para la Superintendencia General de Operación de Almacenes.

4.2 AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA SUPERINTENDENCIA GENERAL DE OPERACION DE ALMACENES

A fin de conocer el funcionamiento real de la Superintendencia General de Operación de Almacenes, se realizó una auditoría administrativa, a través de la cual se detectaron las deficiencias, irregularidades y factores que limitan y condicionan la consecución de sus objetivos.

Para obtener la información necesaria y cumplir con el propósito de la auditoría administrativa, se elaboró un cuestionario, mismo que se presentó y solicitó llenar al Superintendente, al Ayudante Técnico y al Jefe de cada una de las Secciones que integran la Superintendencia.

La razón por la cual se escogió a este personal, es porque son los ocupantes de las plazas donde se toman las decisiones, en consecuencia el trabajo es el de más responsabilidad y porque las demás plazas están asignadas para realizar labores auxiliares y de oficina.

A continuación se muestra el cuestionario que sirvió como herramienta de trabajo para la realización de la auditoría administrativa.

CUESTIONARIO PARA REALIZAR UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA
SUPERINTENDENCIA GENERAL DE OPERACION DE ALMACENES

1. Unidad administrativa a la cual pertenece y puesto que ocupa.
2. Escolaridad.
3. Antigüedad en el puesto.
4. ¿Conoce los objetivos de la Superintendencia ?
SI: Enuncielos
NO: ¿Porqué ?
5. ¿ Conoce las políticas y funciones de la Superintendencia?
SI: Enuncie las más importantes
NO: ¿ Porqué ?
6. ¿ Conoce el diagrama estructural de organización de la Superintendencia ?
SI: Presentelo
NO: ¿ Porqué ?
7. Explique ¿Cuál considera que es la finalidad de su trabajo ?
8. ¿ Cuáles son las principales actividades que realiza ?
9. ¿ Existen factores que limitan su funcionamiento ?
SI: Enuncielos
10. ¿ Existen sistemas, métodos y procedimientos, para la realización de su trabajo ?
SI: Enuncie los más importantes
NO: ¿ Porqué ?
11. ¿ Dispone de manuales de organización propios para efectuar sus actividades.
SI: ¿ Los toma en cuenta ?
NO: ¿ Porqué ?

12. De las actividades que realiza, indique ¿ Cuáles considera no debe efectuar ? y ¿ Porqué ?
13. Indique ¿ Cuáles actividades no realiza y considera debe -- efectuar ? ¿ Porqué ?
14. ¿ Efectúan planes a futuro, tendientes a elevar la eficacia y eficiencia de la Superintendencia ?
15. ¿ Cuenta la unidad en la que labora, con las plazas necesarias para cumplir adecuadamente con las funciones asignadas?
16. ¿ Considera usted que dispone de los recursos necesarios -- para cumplir con las actividades asignadas ?
17. ¿ Supervisan su trabajo ?

SI: Indique ¿ quién, frecuencia y en qué consiste dicha supervisión ?

18. ¿ Lleva control del trabajo realizado ?

SI: ¿ En que forma ?

NO: ¿ Porqué ?

19. ¿ Qué tipo de informes elabora ? y ¿ a quién se los presenta?
20. ¿Cuál es la periodicidad de los informes que presenta ?
21. ¿ Cuenta con formas adecuadas para realizar su trabajo ?

SI: Enuncielas

NO: ¿ Porqué ?

22. ¿ Conoce el funcionamiento de un almacén ?

SI: Expongalo brevemente.

NO: ¿ Porqué ?

23. ¿ Conoce como se controla la operación de los almacenes ?

SI: Expongalo brevemente.

NO: ¿ Porqué ?

24. ¿ Conoce el procedimiento para tramitar las requisiciones y los pedidos ?

SI: Expongalo brevemente

NO: ¿ Porqué ?

25. ¿ Conoce el procedimiento para realizar traspaos de materiales y equipos entre almacenes ?

SI: Expongalo brevemente.

NO: ¿ Porqué ?

26. ¿ Conoce el procedimiento para llevar a cabo el reclamo de un pedido originado por discrepancias o faltantes ?

SI: Expongalo brevemente.

NO: ¿ Porqué ?

27. ¿ Se capacita al personal de la Superintendencia y de los almacenes ?

SI: Enuncie los cursos de capacitación a los cuales haya asistido y su duración.

NO: ¿ Porqué ?

28. ¿ Considera que el personal que actualmente labora en la Superintendencia, está debidamente capacitado para desempeñar eficaz y eficientemente las actividades asignadas ?

29. ¿ Existen elementos capacitados para sustituir al personal de la Superintendencia, cuando éste se ausente ?

4.3 ANALISIS ORGANIZACIONAL

La información recabada mediante la aplicación del cuestionario se fusionó y se obtuvo una sola conclusión, la cual nos ayudó a efectuar un análisis y un diagnóstico de la situación actual y así poder presentar una serie de recomendaciones para cada una de las unidades, las cuales redundarán de llevarse a cabo, en elevar la efectividad de la Superintendencia General de Operación de Almacenes.

A continuación se presenta el análisis, el diagnóstico y -- las recomendaciones para cada una de las unidades que conforman la Superintendencia.

4.3.1 SUPERINTENDENCIA GENERAL DE OPERACION DE ALMACENES

ANALISIS

- a. La estructura de organización de la Superintendencia General de Operación de Almacenes, se ha integrado de acuerdo a las necesidades de su funcionamiento, y no en base a un estudio detallado de su organización. Esta estructura actual, no está autorizada por la Dirección General de Petróleos Mexicanos.
- b. La delegación de funciones, no es la adecuada, ya que se toma en cuenta a la persona y no al puesto que ocupa.
- c. No se encuentran señalados por escrito, ni los objetivos, ni las funciones, ni las políticas.
- d. No existen sistemas, métodos ni procedimientos bien definidos, ni personal capacitado que los elabore y actualice.
- e. No existe planeación de la operación, y los -- programas actuales son más bien a corto plazo.

- f. Las principales actividades las desempeñan el Superintendente y el Ayudante Técnico.
- g. La asesoría que recibe la Superintendencia, por parte de la Unidad de Ingeniería Administrativa de la Gerencia, es muy incipiente.
- h. No se han efectuado los estudios necesarios, para determinar la cantidad de personal que requiere la Superintendencia, para realizar eficaz y eficientemente sus funciones.
- i. Actualmente la Superintendencia está integrada por 27 plazas, 16 de planta y 11 temporales, del total 21 realizan labores de oficina y sólo 6 efectúan las funciones básicas asignadas a la Superintendencia.
- j. No existen programas de capacitación al personal.
- k. No existe personal capacitado para planear la construcción de los nuevos almacenes, su ubicación estratégica, su distribución, etc.

DIAGNOSTICO

Al incrementarse las cargas de trabajo en la Superintendencia General de Operación de Almacenes, la organización actual presenta deficiencias que le obstruyen su eficaz y eficiente funcionamiento.

Las causas principales de su bajo rendimiento son:

- a. No cuenta con personal suficiente
- b. En su mayoría el personal actual no está debidamente capacitado.

- c. Del total de las plazas, las temporales representan casi un 59%.
- d. En su mayoría los sistemas, métodos y procedimientos de trabajo, así como los manuales de procedimientos son obsoletos.
- e. No se planea adecuadamente la construcción de los nuevos almacenes.

Como consecuencia de lo anterior, el Superintendente requiere efectuar más funciones operativas, desviándose de su función principal que es la dirección.

RECOMENDACIONES

- a. Organizar la Superintendencia General de Operación de Almacenes, de forma tal que cuente con los recursos organizacionales, materiales, humanos, tecnológicos y financieros necesarios, para cumplir con el objetivo que se le ha señalado por la superioridad.
- b. Crear una unidad que se encargue de elaborar y actualizar, tanto los sistemas, métodos y procedimientos de trabajo, así como los manuales de organización que se requieran para optimizar el funcionamiento de la Superintendencia.
- c. Crear una unidad que se aboque a la planeación y distribución de los nuevos almacenes, así como la redistribución más adecuada de los existentes.
- d. Determinar la correcta división de funciones, así como definir las líneas de autoridad más adecuadas.
- e. Reclutar personal especializado para la realización de cada una de las funciones asignadas, así como elaborar y cumplir con programas de capacitación para el personal de la Superintendencia.

- f. Convertir las plazas temporales en definitivas.

4.3.2 AYUDANTIA TECNICA

ANALISIS

- a. En la Superintendencia sólo existen dos plazas autorizadas para cubrirse con personal profesional, una la del Superintendente y la otra la del Ayudante Técnico.
- b. El Ayudante Técnico es el único capacitado y autorizado para substituir al Superintendente.
- c. No existe personal capacitado en la Superintendencia para substituir al Ayudante Técnico; se le substituye con el Jefe del Departamento de Materiales Zona Centro.
- d. Casi el total de las decisiones que emanan de la Superintendencia, son tomadas por el Superintendente y el Ayudante Técnico.
- e. La delegación de funciones no es la adecuada, ya que por no existir personal capacitado todas las funciones de importancia son realizadas por el Superintendente y el Ayudante Técnico.
- f. Dada la escasa asesoría que se recibe por parte de la Unidad de Ingeniería Administrativa de la Gerencia, en cuanto a organización y métodos se refiere, el Ayudante Técnico es el encargado de efectuar estas actividades en la Superintendencia.
- g. Elabora esporádicamente y en coordinación con el Instituto Mexicano del Petróleo, cursos de capacitación para el personal de los almacenes.

DIAGNOSTICO

La Superintendencia General de Operación de Almacenes, no requiere de una Ayudantía Técnica, sino de una estructura bien planeada que le auxilie en su funcionamiento.

El Ayudante Técnico, no realiza las funciones de auxilio y - asesoría que se supone debería realizar, sino que su función se ha tornado operativa, dada la falta de personal capacitado en la Superintendencia.

Es necesario que la Superintendencia cuente con personal capacitado, a fin de elevar la eficacia y eficiencia en su funcionamiento y distribuir más adecuadamente las cargas de trabajo. Esto permitira, tanto al Superintendente como al Ayudante Técnico, destinar mayor tiempo a la supervisión de las actividades en la Superintendencia y almacenes de la Gerencia.

RECOMENDACIONES

- a. Es necesario crear plazas definitivas de confianza, e integrarlas con personal profesional capacitado. Esto con el fin de auxiliar tanto al Superintendente como al Ayudante Técnico en sus funciones, así como para que efectuen otras que es necesario llevar a cabo y que actualmente no se realizan.
- b. Al crear estas plazas, debe efectuarse una delegación de deberes más adecuada, de forma tal que la toma de decisiones no se centre en el Superintendente y el Ayudante Técnico, como lo es a la fecha.
- c. A fin de evitar que el Ayudante Técnico realice actividades de organización y métodos, capacitación de personal y planeación de nuevos almacenes, es necesario crear unidades especializadas que efectuen eficaz y eficientemente estas funciones.

4.3.3 SECCION DE CONTROL DE PEDIDOS Y REQUISICIONESANALISIS

- a. Como consecuencia del incremento en las adquisiciones de Petróleos Mexicanos en los últimos años, ha aumentado el número de requisiciones y pedidos tramitados por esta Sección. A continuación se presentan las cantidades erogadas por la Gerencia de Proveeduría y Almacenes, desde 1975 hasta 1980.

1975	12.0 mil millones de pesos
1976	9.7 mil millones de pesos
1977	33.7 mil millones de pesos
1978	48.2 mil millones de pesos
1979	42.1 mil millones de pesos
1980	70.1 mil millones de pesos

Del total de las adquisiciones que efectúa Petróleos Mexicanos aproximadamente el 90% las realiza la Gerencia de Proveeduría y Almacenes.

- b. Actualmente esta Sección, sólo revisa aproximadamente un 31% del total de las requisiciones tramitadas por la Gerencia.
- c. Las requisiciones que esta Sección revisa, son en su totalidad por materiales de uso común⁽¹⁾, sin querer decir esto, que todas las requisiciones que por materiales de uso común que llegan a la Superintendencia se revisen. Del 31% de requisiciones antes mencionado, no todas se revisan correctamente, la causa principal de esto, es la

(1) Materiales de uso común: materiales de uso constante, cuyas requisiciones elabora directamente el almacén, sin la intervención del usuario. Existen en la Institución 300,000 codificaciones para los materiales, de las cuales 120,000 corresponden a los materiales de uso común.

falta de personal. Sólo existe una plaza contratada para realizar el análisis de las requisiciones que llegan a la Superintendencia.

- d. Actualmente sólo se revisan como promedio diario, tres requisiciones de diez que deberían revisarse, esto significa que diariamente se tramitan siete requisiciones sin ser analizadas por la Superintendencia.
- e. No se cuenta con un programa bien estructurado para que los almacenes envíen sus requisiciones por materiales de uso común.
- f. No se elaboran informes mensuales referentes a los valores de las partidas canceladas y el número de requisiciones que por materiales de uso común solicita cada almacén.

DIAGNOSTICO

El contar con una sola plaza para analizar el total de requisiciones que recibe la Superintendencia General de Operación de Almacenes, resulta ilógico, ya que su volumen es muy elevado y el tiempo de análisis por requisición no se lo permite.

El no analizar correctamente el total de las requisiciones, tiene consecuencias negativas, tales como; adquirir bienes que ya no se utilizan en la Institución, tales como refacciones para equipos dados de baja y descontinuados; adquirir bienes que pueden obtenerse mediante traspasos entre almacenes.

Para analizar debidamente todas las requisiciones, es necesario contratar más personal y que éste cuente con la capacidad y conocimientos que el puesto requiere.

RECOMENDACIONES

- a. Es necesario que esta Sección cuente con el personal suficiente para revisar adecuadamente el total de requisiciones.
- b. Además de contar con el personal suficiente, éste debe estar debidamente capacitado, para analizar y en su caso decidir la procedencia y/o modificaciones de cada requisición.
- c. Debe elaborarse un programa de envío, por parte de los almacenes, de las requisiciones por materiales de uso común.
- d. Debe elaborarse informes mensuales de requisiciones enviadas por cada almacén y de partidas canceladas, así como de sus valores.
- e. Debe fomentarse el traspaso de materiales entre los almacenes de la Gerencia, siempre y cuando existan los materiales disponibles, a fin de cancelar el mayor número de partidas y requisiciones.
- f. Debe elaborarse e implantarse un procedimiento para realizar el adecuado análisis de las requisiciones.

4.3.4 SECCION DE TRASPASOS

ANALISIS

- a. Actualmente esta Sección promueve y coordina el traspaso de materiales entre los almacenes de la Gerencia, por un valor de \$ 72.25 millones de pesos, como promedio mensual.
- b. Esta Sección no está enterada de los materiales calificados como excedentes en los almacenes.

- c. No existe comunicación adecuada entre esta Sección y los almacenes.
- d. Sólo atiende los trasposos generados por la Sección de Control de Pedidos y Requisiciones y los solicitados por los almacenes.
- e. No existe un procedimiento establecido para realizar los trasposos de materiales entre los almacenes.
- f. No se elabora un informe mensual de los trasposos elaborados por cada almacén.

DIAGNOSTICO

La falta de procedimientos y funciones bien definidas, ha originado en esta Sección que no se lleve a cabo el total de funciones que deben realizarse, esto aunado a la deficiente comunicación con los almacenes, coopera a elevar el inventario de los almacenes, inventario factible de reducirse mediante el traspaso de materiales excedentes y de escaso o nulo uso, evitando así, adquisiciones innecesarias.

RECOMENDACIONES

- a. Por ser una función, en parte, derivada del análisis de las requisiciones, se considera conveniente que se integren en una sola sección los trasposos y el análisis de las requisiciones.
- b. Debe mejorarse la comunicación con los almacenes, obligando a estos a enviar todos los informes necesarios que faciliten la promoción y coordinación de los trasposos de materiales excedentes o fuera de uso, entre los almacenes de la Gerencia.

- c. Debe establecerse un procedimiento para el adecuado trámite de los trasposos, generados por los propios almacenes o generados por el análisis de las requisiciones.
- d. Esta Sección debe elaborar un informe mensual de los trasposos efectuados por cada almacén, en el cual debe incluirse el valor de cada trasposo.

4.3.5 SECCION DE RECLAMACIONES Y ACTIVACIONES

ANALISIS

- a. Esta Sección se encarga de tramitar los reclamos ante los proveedores, originados por discrepancias o faltantes en los pedidos recibidos en los almacenes.
- b. No existe un procedimiento adecuado para realizar los reclamos ante los proveedores.
- c. En el bienio 1978-1979, se tramitaron un total de 1,155 reclamos recuperando un valor de: en 1978 \$ 11,347.980.00 pesos y en 1979 \$ 14,101,865.00 pesos. Sin embargo, en 1980 se encontraban pendientes de trámite 3,658 reclamos, lo que representa un total de \$ 218,573.581.00 pesos.
- d. Actualmente, sólo se efectúa un promedio de 2.3 reclamos diarios, de los 9.6 reclamos que como promedio se debe tramitar.
- e. Esta Sección cuenta con trece plazas, de las cuales sólo dos se dedican a realizar las funciones básicas asignadas, y las otras once están contratadas para desempeñar funciones administrativas y de oficina.
- f. El personal de esta Sección no está debidamente capacitado para desempeñar eficaz y eficientemente las funciones que le competen.

- g. Existe suficiente personal en la Sección, pero falta - personal capacitado. No existe personal profesional al guno y de todas las plazas sólo una de confianza.

DIAGNOSTICO

Para que esta Sección funcione adecuadamente, es necesario que cuente con el personal suficiente, profesional y capacitado, - ya que su trato es continuo con los proveedores.

Se requiere con urgencia recureprar los 3,658 reclamos pendien tes, ya que en esta situación Petróleos Mexicanos se encuentra incapacitado para disponer de los materiales o del efectivo - que representa un valor de \$ 218,573.581.00 pesos.

RECOMENDACIONES

- a. Deben crearse plazas de confianza y ocuparse con personal profesional capacitado, para tramitar el total de recla - mos presentados por los almacenes.
- b. Debe elaborarse e implantarse un procedimiento adecuado , para dar trámite a los reclamos pesentados por los almace - nes.
- c. Debe elaborarse un informe mensual de los reclamos trami - tados para cada almacén.
- d. Debe elaborarse e implantarse una norma de trato a los - proveedores.

4.4 RESULTADO DEL ANALISIS ORGANIZACIONAL

Del análisis efectuado a cada una de las unidades administrati - vas que conforman a la Superintendencia General de Operación de Almacenes y basándose en el diagnóstico de las mismas, se presentaron algunas recomendaciones para cada una de esas uni - dades.

Con el propósito de integrar una propuesta que coadyuvara a elevar tanto la eficacia como la eficiencia de la Superintendencia General de Operación de Almacenes, se consideró la problemática global y el total de las recomendaciones presentadas.

Como resultado del Análisis Organizacional, en el próximo capítulo, se presenta la propuesta y que constituye la conclusión del estudio.

5. SITUACION PROPUESTA PARA LA SUPERINTENDENCIA GENERAL DE OPERACION DE ALMACENES

- 5.1 Diagrama estructural de organización propuesto
- 5.2 Objetivos propuestos
- 5.3 Políticas propuestas
- 5.4 Funciones propuestas para la Superintendencia General de Operación de Almacenes.
 - 5.4.1 Funciones propuestas para la Unidad de Tecnología de Almacenes.
 - 5.4.2 Funciones propuestas para la Sección Valuadora de Materiales y Equipos dados de baja.
 - 5.4.3 Funciones propuestas para la Coordinación Técnica
 - 5.4.4 Funciones propuestas para la Sección de Desarrollo y Proyecto de Almacenes.
 - 5.4.5 Funciones propuestas para la Sección de Análisis de Requisiciones y Traspasos entre Almacenes.
 - 5.4.6 Funciones propuestas para la Coordinación Administrativa
 - 5.4.7 Funciones propuestas para la Sección de Recuperación de Bienes
 - 5.4.8 Funciones propuestas para la Sección de Servicios de Apoyo
- 5.5 Diagrama de plazas propuesto
- 5.6 Análisis comparativo del costo de los trabajadores.

5. SITUACION PROPUESTA PARA LA SUPERINTENDENCIA GENERAL DE OPERACION DE ALMACENES

La situación que se propone, incluye: el Diagrama Estructural de Organización, los Objetivos, las Políticas, las Funciones por Unidad Administrativa, el Diagrama de Plazas y el Análisis comparativo del costo de los trabajadores.

5.1 DIAGRAMA ESTRUCTURAL DE ORGANIZACION PROPUESTO PARA LA SUPERINTENDENCIA GENERAL DE OPERACION DEL ALMACENES.

En el diagrama que a continuación se presenta, se pueden apreciar los cambios estructurales que se proponen para la Superintendencia General de Operación de Almacenes, también podemos apreciar la ubicación de mandos medios, que coadyuven al Superintendente en la supervisión, coordinación, dirección y control de las funciones adscritas a esa Dependencia.

Además se aprecia la integración de las unidades que harán más completa la labor de la Superintendencia y auxiliarán al logro de sus objetivos con mayor eficacia y eficiencia; estas Unidades son: Valuadora de Materiales y Equipos Dados de Baja, Tecnología de Almacenes y Desarrollo y Proyecto de Almacenes.

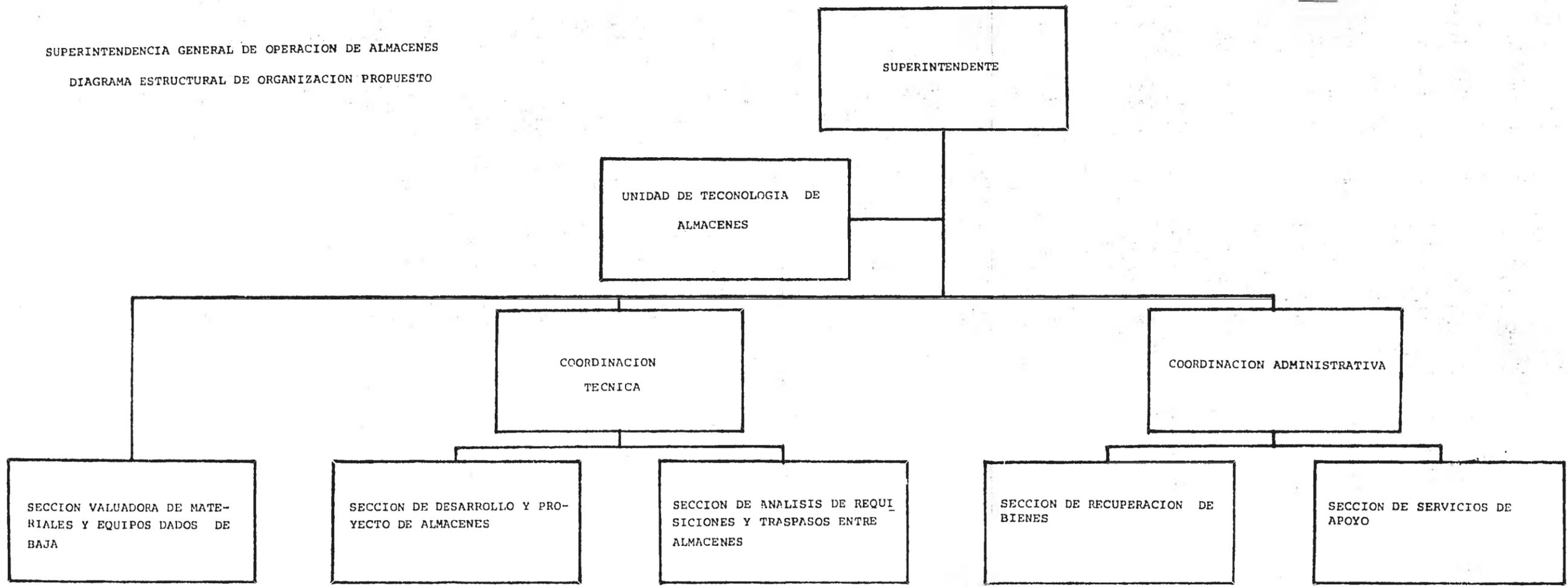
5.2 OBJETIVOS PROPUESTOS PARA LA SUPERINTENDENCIA GENERAL DE OPERACION DE ALMACENES

1. Lograr una eficaz y eficiente operación de los almacenes de la Gerencia de Proveeduría y Almacenes, contando para ello con los sistemas, métodos y procedimientos de trabajo, más idóneos y que nos permitan mantener un adecuado inventario de los materiales y equipos almacenados.
2. Buscar el más adecuado funcionamiento de los sistemas de control de existencias y de las instalaciones necesarias para la adecuada operación de los almacenes de la Gerencia de Proveeduría y Almacenes.
3. Atender el mejor control de las bajas de materiales y equipos que se generen en la industria.

5.3 LAS POLICITAS PROPUESTAS PARA LA SUPERINTENDENCIA GENERAL DE OPERACION DE ALMACENES SERIAN LAS SIGUIENTES

1. Los almacenes a cargo de la Gerencia de Proveeduría y Almacenes

SUPERINTENDENCIA GENERAL DE OPERACION DE ALMACENES
DIAGRAMA ESTRUCTURAL DE ORGANIZACION PROPUESTO



denes, darán igual servicio a todas las dependencias de la Institución ubicados en su jurisdicción, procurando siempre que el trato y la atención a sus representantes sea el correcto. Para tal efecto, invariablemente se recurrirá a la máxima autoridad administrativa de cada centro de trabajo, en busca de apoyo para la resolución de las situaciones de conflicto que se presenten.

2. La operación de los diferentes almacenes de la Institución, será objeto de una estrecha vigilancia, a fin de detectar y corregir oportunamente cualquier causa que la afecte.
3. Se procurará el uso de sistemas mecanizados y equipo electrónico, para lograr una eficiente y eficaz operación de los almacenes.
4. A efecto de mantener el Inventario Físico en el rango de máximos y mínimos adecuados para los diferentes materiales y equipos, se promoverá la intervención de las dependencias correspondientes en el establecimiento y la revisión periódica de los mismos.
5. Con la participación de las dependencias correspondientes y los Supervisores de Almacenes, se promoverá el dar de baja los materiales obsoletos o inservibles que se detecten, en las visitas que periódicamente se realizarán a los diferentes almacenes para supervisar su operación.
6. Además de la intervención de la propia Jefatura, se promoverá la participación del personal correspondiente (Supervisores de Almacenes), en la optimización de las operaciones que se realicen en los Almacenes y en la recomendación y adquisición del equipo de maniobras más adecuado para los mismos.

7. Por la vital importancia que para la buena operación de los almacenes tiene el que los materiales estén correctamente codificados, se establecerá procedimientos, se vigilará su apego y actualización así como la asignación de las nuevas codificaciones que se requieran.
8. Se procurará que el tiempo que duren los materiales en la Sección de Receptoría, sea el mínimo posible. Para tal efecto, los Supervisores vigilarán permanentemente, a fin de eliminar las causas que originen demoras en su ingreso al Almacén.
9. Los procedimientos y controles administrativos de los Almacenes, serán revisados y optimizados periódicamente, a fin de lograr que estos coadyuven a mejorar la operación de los mismos.

5.4 LAS FUNCIONES PROPUESTAS PARA LA SUPERINTENDENCIA GENERAL DE OPERACION DE ALMACENES SERIAN LAS SIGUIENTES

1. Coadyuvar con la Subgerencia de Almacenes, en la dirección, planeación, organización y control de la operación de los almacenes de la Gerencia de Proveduría y Almacenes.
2. Administrar con eficacia y eficiencia los recursos humanos, materiales y financieros, con que cuenta la Superintendencia para el logro y cumplimiento de los objetivos fijados.
3. Vigilar que las actividades desarrolladas por el personal a cargo, se cumplan dentro del marco normativo y procedimientos señalados por la Gerencia de Proveduría y Almacenes.
4. Vigilar que se elaboren los manuales de procedimientos, así como los instructivos necesarios que optimicen la operación de los almacenes y de la propia Superintendencia.

5. Promover la elaboración y vigilar la implantación de sistemas, métodos y procedimientos de trabajo, que permitan acelerar y expeditar el recibo, almacenaje y despacho de los materiales y equipos que se reciban en los almacenes, en coordinación con la Unidad de Ingeniería Administrativa de la Gerencia de Proveduría y Almacenes.
6. Supervisar y mantener los inventarios de los almacenes dentro de los rangos establecidos, mediante:
 - a. Promoción y establecimiento de máximos y mínimos.
 - b. Baja de materiales obsoletos e inservibles
 - c. Traspaso de excedentes
7. Determinar, en coordinación con la Superintendencia General de Administración de Inventarios y Catálogo de Materiales, cuáles materiales deben quedar al margen de las codificaciones.
8. Vigilar que las instalaciones de los almacenes, se mantengan funcionales y en buen estado de uso, observando las normas de seguridad adecuadas.
9. Supervisar la planeación de nuevos almacenes y las ampliaciones y/o reacondicionamiento de los existentes.
10. Autorizar los trasposos de materiales entre los almacenes de la Gerencia, a fin de eliminar excedentes y atender los requerimientos urgentes de los usuarios.
11. Establecer los sistemas y procedimientos que permitan el control adecuado del ejercicio interno del presupuesto autorizado.
12. Controlar el presupuesto de operación de la Superintendencia, y proponer en su caso, las adiciones, cancelaciones y/o transferencias de partidas necesarias para el buen funcionamiento de la Superintendencia y almacenes de la Gerencia.

13. Promover la capacitación del personal de la Superintendencia y almacenes de la Gerencia de Proveduría y Almacenes.
14. Mantener informada a la Subgerencia de Almacenes, del avance en los trabajos que le hayan sido encomendados, así como de cualquier información que considere necesaria.

5.4.1 LAS FUNCIONES PROPUESTAS PARA LA UNIDAD DE TECNOLOGIA DE ALMACENES SERIAN LAS SIGUIENTES

1. Elaborar los sistemas, métodos y procedimientos de trabajo, necesarios para elevar la eficacia y eficiencia en el funcionamiento de la Superintendencia y almacenes de la Gerencia, en coordinación con la Unidad de Ingeniería Administrativa de la Gerencia de Proveduría y Almacenes.
2. Presentar a la Superintendencia, la evaluación de los almacenes, a fin de que se realice una adecuada toma de decisiones.
3. Diseñar, en coordinación con la Unidad de Ingeniería Administrativa de la Gerencia, los sistemas, métodos y procedimientos de trabajo, que permitan optimizar el recibo, almacenaje y despacho de los materiales y equipos que se reciban en los almacenes de la Gerencia.
4. Promover ante la Gerencia de Proveduría y Almacenes, que surta a los almacenes de los equipos de transporte y maniobras adecuados a las necesidades de operación de los mismos.
5. Establecer, en coordinación con los jefes de almacén, programas de rotación de materiales, evitando así su deterioro y programando su consumo al tiempo de almacenaje.
- 6: Elaborar y mantener actualizados, los instructivos para efectuar el correcto acomodo y protección de los bienes almacenados.

7. Planear, programar y efectuar seminarios de capacitación, sobre la operación de los almacenes, en coordinación con la Unidad de Ingeniería Administrativa de la Gerencia y el Instituto Mexicano del Petróleo.

5.4.2 LAS FUNCIONES PROPUESTAS PARA LA SECCION VALUADORA DE MATERIALES Y EQUIPOS DADOS DE BAJA SERIAN LAS SIGUIENTES

1. Dirigir y controlar las actividades relacionadas con la baja de materiales y equipos, y su valuación.
2. Vigilar que las Comisiones Inspectoras y Valuadoras de materiales y equipos dados de baja, cumplan con las normas e instructivos vigentes.
3. Atender las solicitudes de valuación y baja de materiales que se reciban de las distintas dependencias de la Institución, en aquellos lugares donde no exista representante de la Gerencia de Proveduría y Almacenes (Agencias de Ventas).
4. Aprobar y controlar las actas de los materiales y equipos dados de baja, así como tramitar su autorización.
5. Coordinar los trámites correspondientes para dar de baja los materiales y equipos, entre los representantes de la Secretaría de Comercio y las Comisiones Inspectoras y Valuadoras de materiales y equipos dados de baja de Petróleos Mexicanos.
6. Obtener de la Secretaría de Comercio, los permisos correspondientes para efectuar la venta de los materiales y equipos dados de baja en la Institución.
7. Realizar los concursos para la venta de los materiales dados de baja, en coordinación con la Auditoría General de Petróleos Mexicanos y la Secretaría de Comercio.

8. Reunir la documentación derivada de la venta de los materiales y equipos dados de baja.
9. Controlar los materiales y equipos sujetos a baja y su localización.
10. Mantenerse actualizado en los Instructivos y Disposiciones a que deben sujetarse, para el control por parte del Gobierno Federal, los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal, referentes a la venta y baja de bienes muebles.
11. Obtener y mantener actualizada la información de la Unidad, a fin de proporcionarla a la superioridad cuando ésta lo requiera.

5.4.3 LAS FUNCIONES PROPUESTAS PARA LA COORDINACION TECNICA SERIAN LAS SIGUIENTES

1. Organizar y controlar las actividades del personal a su cargo.
2. Coordinar los estudios de planeación de los nuevos almacenes.
3. Vigilar la elaboración de estudios técnicos, que permitan la mejor ubicación de los nuevos almacenes.
4. Aprobar las requisiciones de estantería necesarias para los - almacenes de la Gerencia.
5. Vigilar el cumplimiento del programa de visitas a los almacenes, con el objeto de elaborar los peritajes técnicos, a fin de promover las mejoras procedentes en los mismos.
6. Intervenir en la elaboración, cuando el caso lo requiera, de los sistemas, métodos y procedimientos de trabajo, que permitan acelerar el recibo, almacenaje y despacho de los materiales y equipos en los almacenes de la Gerencia.

7. Vigilar que los almacenes cuenten con el equipo automotriz y de maniobras, necesario para su correcta operación.
8. Intervenir en la elaboración y realización de los seminarios y cursos de capacitación, que sobre operación de almacenes se impartan en los almacenes de la Gerencia.
9. Autorizar la cancelación o traspaso de las requisiciones tramitadas en la Superintendencia.
10. Vigilar que los trasposos de materiales se efectuen oportunamente.
11. Autorizar, en su caso, el traspaso de materiales excedentes que sean requeridos en otros almacenes.
12. Autorizar, en caso de no existir el material requerido, la elaboración de la requisición por el equivalente.

5.4.4 LAS FUNCIONES PROPUESTAS PARA LA SECCION DE DESARROLLO Y PROYECTO DE ALMACENES SERIAN LAS SIGUIENTES

1. Efectuar los estudios de planeación de nuevos almacenes, a fin de que éstos cuenten con las instalaciones adecuadas para su buen funcionamiento.
2. Supervisar, en coordinación con la Subdirección de Proyecto y Construcción de Obras de Petróleos Mexicanos, que el desarrollo de los proyectos se ajuste a las normas de seguridad y especificaciones convenidas.
3. Efectuar estudios técnicos y climatológicos, que permitan la más idónea ubicación de los nuevos almacenes de la Gerencia de Proveduría y Almacenes, en coordinación con los representantes de las Gerencias usuarias.

4. Diseñar los planos correspondientes a la distribución de las distintas secciones que componen cada almacén, así como la distribución de la estantería.
5. Analizar la clase de estantería más adecuada, para el almacenamiento de los materiales.
6. Supervisar el avance de la construcción de los nuevos almacenes comunicando a la Superintendencia las desviaciones detectadas, promoviendo las medidas correctivas que se considere procedentes.
7. Promover ante el Departamento de Inspección de la Gerencia de Proveduría y Almacenes, la oportuna entrega, por parte del proveedor, de la estantería solicitada.
8. Establecer un programa de visitas a todos los almacenes de la Gerencia de Proveduría y Almacenes, con el objeto de elaborar un peritaje técnico y promover las mejoras que correspondan en cuanto a funcionalidad de instalaciones y elaborar el presupuesto correspondiente.

5.4.5 LAS FUNCIONES PROPUESTAS PARA LA SECCION DE ANALISIS DE REQUISICIONES Y TRASPASOS ENTRE ALMACENES SERIAN LAS SIGUIENTES

1. Vigilar que todos los almacenes a cargo de la Gerencia de Proveduría y Almacenes, envíen oportunamente sus requisiciones por materiales de uso común.
2. Analizar las requisiciones de materiales y equipos, con el fin de determinar su traspaso, compra o cancelación, según corresponda.
3. Atender preferentemente las requisiciones urgentes que sean solicitadas por las Gerencias operativas de Petróleos Mexicanos o Jefaturas de almacén.

4. Informar a los almacenes de las requisiciones que han sido autorizadas y colocadas a proveedor.
5. Coordinar con el Departamento de Tráfico de la Gerencia de Proveduría y Almacenes, el envío oportuno de los materiales de traspaso.
6. Solicitar, en su caso, la autorización de la Superintendencia de cada Centro de Trabajo, para traspasar los materiales especiales solicitados por otros Centros de Trabajo.
7. Solicitar, activar y confirmar el envío oportuno de los -traspasos de los materiales solicitados.
8. Investigar qué materiales han sido calificados como excedentes, a fin de promover los traspasos a aquellos almacenes donde sean utilizables dichos almacenes.
9. Formular reportes mensuales de traspasos efectuados por cada almacén.
10. Verificar, en su caso, que las solicitudes de traspasos, -contengan los datos necesarios para su total identificación.
11. Determinar, en caso de no existir el material requerido, la elaboración de las requisiciones por el equivalente.
12. Elaborar las requisiciones definitivas, en caso de ser factible el traspaso en alguna de sus partidas.
13. Elaborar oficios a los almacenes, a fin de informarles las cancelaciones de partidas en las requisiciones y de los traspasos efectuados.
14. Elaborar la estadística de requisiciones que se tramitó para cada uno de los almacenes de la Gerencia.
15. Investigar y proponer que almacenes pueden proporcionar los -traspasos que se soliciten, tomando en cuenta existencias de materiales y distancias entre ellos.

16. Elaborar mensualmente el informe de valores, resultados de las partidas canceladas a las requisiciones.

5.4.6 LAS FUNCIONES PROPUESTAS PARA LA COORDINACION ADMINISTRATIVA SERIAN LAS SIGUIENTES

1. Organizar y controlar las actividades de las secciones a su cargo.
2. Vigilar que las reclamaciones que por averías, faltantes, sobrantes y discrepancias, sean atendidas eficaz y eficientemente.
3. Intervenir, cuando su importancia lo requiera, en las reclamaciones ante el proveedor, originados por la recepción en almacenes, de materiales discrepantes.
4. Determinar si la recuperación de los reclamos debe hacerse en efectivo o en especie, según sea lo más conveniente a los intereses de la Institución.
5. Determinar cuáles reclamaciones, por sus características deban turnarse a la Gerencia Jurídica de Petróleos Mexicanos, a fin de recuperar el monto de la demanda.
6. Proponer los ajustes correspondientes a la facturación de aquellos proveedores nacionales que se niegan a atender los reclamos.
7. Aprobar las devoluciones o ingresos al almacén, de aquellos materiales que hayan originado alguna reclamación.
8. Determinar el tipo y periodicidad de los informes estadísticos de la operación en los almacenes, y que requiera la Superintendencia para la adecuada toma de decisiones.

9. Vigilar que la elaboración del presupuesto anual, sea acorde a las necesidades de la Superintendencia y almacenes de la Gerencia.
10. Aprobar las solicitudes que por grasas y lubricantes se reciban de los almacenes y turnarlas a la Gerencia de Ventas de Petróleos Mexicanos, para que se surtan.
11. Coordinar la elaboración del informe anual de actividades de la Superintendencia y almacenes de la Gerencia.

5.4.7 FUNCIONES PROPUESTAS PARA LA SECCION RECUPERACION DE BIENES, SERIAN LAS SIGUIENTES.

1. Atender los reclamos que por averías, faltantes, sobrantes y discrepancias, sean recibidas de los almacenes para su trámite de reclamo.
2. Tramitar ante el proveedor las reclamaciones derivadas, de la recepción en los almacenes, de materiales discrepantes.
3. Agilizar los reclamos y proponer si la recuperación de los bienes sea económica o en especie, según convenga a la Institución.
4. Canalizar a la Sección de Facturas de la Gerencia de Proveduría y Almacenes, las notas de crédito de los proveedores, a fin de proceder al descuento correspondiente.
5. Solicitar previa autorización de la Superintendencia, a la Gerencia Jurídica de Petróleos Mexicanos, que presente ante las autoridades correspondientes, el juicio a que haya lugar y permita a la Institución la recuperación del valor, en aquellos casos en que el trámite normal de reclamo, no produzca los resultados esperados por la Institución.

6. Solicitar, previa autorización de la Superintendencia, al Departamento Central de Seguros y Fianzas de Petróleos Mexicanos, la recuperación en valor o especie de aquellos materiales averiados o extraviados en tránsito.
7. Coordinar con la Superintendencia General de Administración de Inventarios y Catálogo de Materiales de la Gerencia de Proveeduría y Almacenes, el ajuste a la facturación de aquellos proveedores que se niegan a atender los reclamos a ellos imputables.
8. Solicitar, previa autorización de la Gerencia de Proveeduría y Almacenes, la intervención de los representantes de Petróleos Mexicanos en el extranjero, ante los proveedores internacionales, a fin de que procedan a efectuar los reclamos correspondientes cuando se reciban materiales discrepantes en los almacenes de la Gerencia.
9. Tramitar la autorización de las devoluciones o ingresos al almacén de los materiales que hayan originado alguna reclamación.
10. Elaborar informes periódicos de los valores recuperados, por concepto de reclamos finiquitados.

5.4.8 FUNCIONES PROPUESTAS PARA LA SECCION DE SERVICIOS DE APOYO SERIAN LAS SIGUIENTES.

1. Mantener actualizada la información estadística correspondientes a:
 - a) Personal de la Superintendencia y almacenes de la Gerencia.
 - b) Tiempo Extra laborado
 - c. Materiales pendientes de ingreso a los almacenes
 - d. Traspaso entre almacenes

- d. Requisiciones tramitadas y pendientes de trámite
2. Elaborar el presupuesto anual por programas, de la Superintendencia y almacenes de la Gerencia.
 3. Coordinar que la asignación presupuestal autorizada a la Superintendencia y almacenes, se ejerza según lo programado.
 4. Programar y vigilar el envío oportuno a los almacenes, de los formatos necesarios para la buena operación de los mismos.
 5. Informar al almacén correspondiente, de los materiales recibidos en las Agencias Aduanales y que una vez liberados se le enviarán.
 6. Informar al Departamento de Tráfico de la Gerencia, de los cambios de lugar de destino y distribución de los materiales para reexpedición, de acuerdo con las disposiciones recibidas por los usuarios y almacenes de la Gerencia.
 7. Tramitar ante la Gerencia de Ventas de Petróleos Mexicanos, las solicitudes por grasas y lubricantes recibidas de los almacenes y tramitar con el Departamento de Tráfico de la Gerencia su envío.
 8. Enviar a los almacenes correspondientes copias de los pedidos fincados por la Gerencia de Proveduría y Almacenes.
 9. Controlar el servicio de valija de la Superintendencia con los almacenes de la Gerencia.
 10. Recopilar las memorias anuales de labores de cada almacén y elaborar la memoria consolidada.
 11. Elaborar el informe anual de actividades de la Superintendencia.

5.5 DIAGRAMA DE PLAZAS PROPUESTO

En este diagrama, podemos apreciar el número de plazas que se aumentan y las que se reclasifican, con relación a la situación actual.

5.6 ANALISIS COMPARATIVO DEL COSTO DE LOS TRABAJADORES

Los cambios administrativos que se proponen, causan una erogación anual de \$ 10'713,033.24 pesos (diez millones setecientos trece mil treinta y tres pesos 24 /100 M.N.), originada por la creación de 16 plazas y la reclasificación de 12 más.

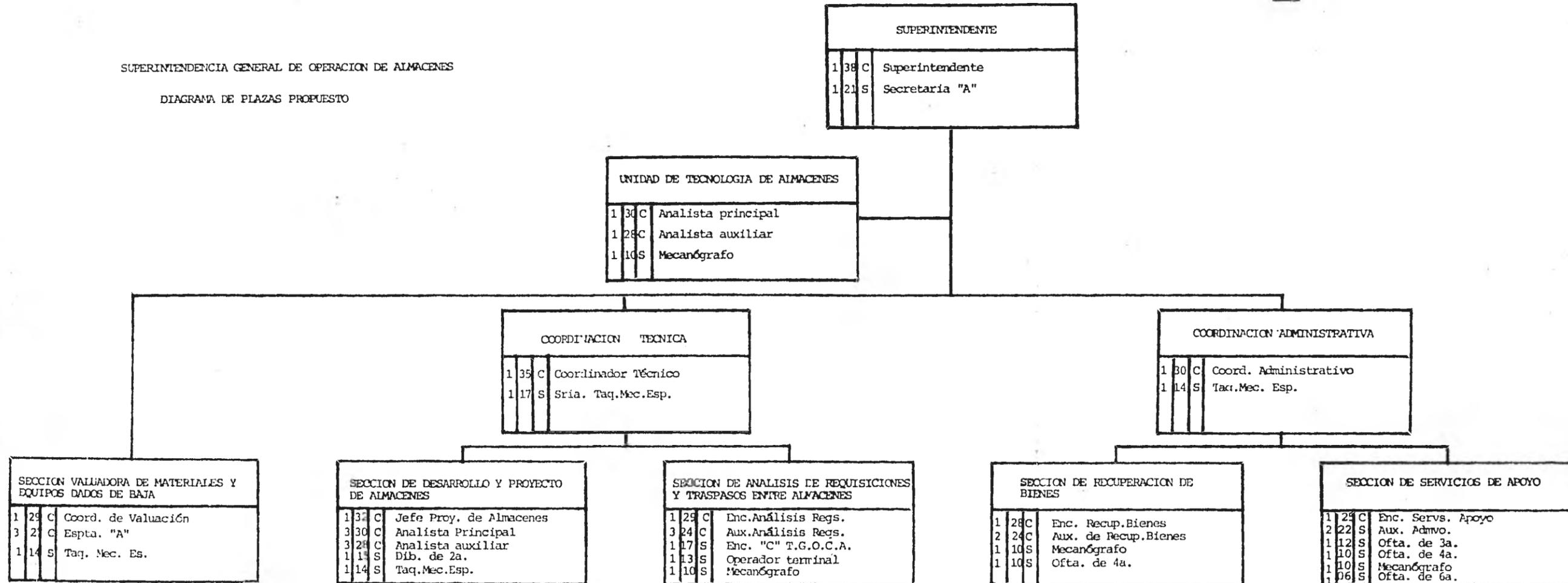
El análisis comparativo del costo de los trabajadores entre la situación actual y la situación propuesta para la Superintendencia General de Operación del Almacenes, se muestra en el cuadro siguiente.

En la columna de la izquierda se indica el nivel jerárquico de cada puesto, en la segunda columna el número de plazas actuales y en la tercera la erogación anual actual.

En la situación propuesta, se indica el número de plazas que se propone y la erogación anual adicional máxima causada por estas plazas.

SUPERINTENDENCIA GENERAL DE OPERACION DE ALMACENES

DIAGRAMA DE PLAZAS PROPUESTO



**5.6 ANALISIS COMPARATIVO DEL COSTO DE LOS
TRABAJADORES**

NIVEL	SITUACION ACTUAL		SITUACION PROPUESTA	
	No.PUESTOS	EROGACION	No.PUESTOS	EROGACION
38			1	896,300.41
36	1	819,912.55		
35			1	782,831.64
32			1	698,707.84
30			5	3'176,738.15
29	1	605,094.11	2	1'210,188.22
28			5	2'939,167.80
27			3	1'615,045.50
25			1	483,864.18
24			5	2'234,500.65
22	2	824,456.08	2	824,456.08
21	1	395,422.91	1	395,422.91
20	1	371,471.81		
19	1	331,002.97		
18	3	952,259.64		
17	5	1'491,792.40	2	596,716.96
15			1	273,643.26
14	2	509,686.14	3	764,529.21
13			1	237,680.62
12			1	220,684.33
10	7	1'345,530.55	6	1'153,311.90
06	2	302,982.04	1	151,491.02
03			1	133,497.37
01	1	126,133.61		
TOTALES	27	8'075,744.81	43	18'788,778.05

Erogación Propuesta	\$	18'788.778,05
Erogación Actual	\$	8'075,744.81
Erogación Adicional	\$	<u>10'713,033.24</u>

Esta erogación es el resultado de la creación y reclasificación de 16 y 12 plazas respectivamente.

6. CONCLUSIONES

6. CONCLUSIONES

En el capítulo anterior se aprecia la situación propuesta, misma que constituye la conclusión del presente trabajo.

La implantación, de aprobarse, proporcionará una serie de ventajas a la organización actual de la Superintendencia General de Operación de Almacenes, dentro de las cuales, a continuación se muestran algunas.

VENTAJAS QUE PROPORCIONA LA ORGANIZACION E INTEGRACION DE PERSONAL PROPUESTAS.

Actualmente la Superintendencia General de Operación de Almacenes, está integrada por 31 plazas de las cuales 17 son de planta; 4 de confianza y 13 sindicalizadas y 10 son transitorias todas sindicalizadas.

La integración de personal que se propone considera 43 plazas todas de planta, 27 de confianza y 16 sindicalizadas, lo que representa la creación de 16 plazas y la reclasificación de 12.

Con base en esta integración de personal, en las funciones propuestas y lo señalado en el análisis organizacional, podemos resumir algunas de las ventajas que se obtendrán de implantarse la organización que se propone.

VENTAJAS GENERALES

Se contará con personal más capacitado ya que las plazas que se proponen, muchas de ellas son para cubrirse con personal profesional.

Se evitará la pérdida de tiempo en la contratación del personal transitorio.

Se elevará la eficacia y la eficiencia tanto de la Superintendencia como de los almacenes de la Gerencia de Proveeduría y Almacenes.

VENTAJAS ESPECIFICAS

Se contará con los recursos humanos que se dediquen a elaborar y actualizar los sistemas, métodos y procedimientos de trabajo de la Superintendencia y almacenes, esta función a través de la Sección de Tecnología de Almacenes.

Al cambiar la dependencia de la Unidad Valuadora de Materiales y Equipos dados de baja, de la Subgerencia de Almacenes a la Superintendencia General de Operación de Almacenes, se integra la función de baja de materiales en una sola Dependencia y que los almacenes realizan esta función en su área o jurisdicción de trabajo.

En la organización propuesta, se consideran plazas que se dediquen a planear la mejor ubicación y construcción de los nuevos almacenes, así como las modificaciones que vuelvan más funcionales a los existentes, todo esto será la función principal de la Sección de Desarrollo y Proyecto de Almacenes.

Al contar en la Sección de Análisis de Requisiciones y Traspasos entre Almacenes, con personal más capacitado y suficiente, se podrán analizar todas las requisiciones que le turnen a la Superintendencia y este análisis será más técnico y con mayor conocimiento, así mismo se optimizará y promoverán los trasposos de materiales y equipos entre los almacenes de la Gerencia.

La existencia de mandos medios como los son las Coordinaciones - Técnicas y Administrativa, coadyuvarán a elevar la eficacia y eficiencia de la Superintendencia, lo anterior en base a las decisiones que puedan tomar, resultado de la delegación de autoridad que les proporcione el Superintendente, parte de la cual podemos observar en las funciones propuestas para cada una de las Coordinaciones.

Mediante la integración de personal que se propone para la Sección de Recuperación de Bienes, se espera tramitar los 1,155 reclamos pendientes que hay a la fecha -diciembre de 1980 - y efectuar los reclamos que se originen sin que se retrase su trámite.

A fin de optimizar los servicios administrativos de la Superintendencia, se creó la Sección de Servicios de Apoyo, misma que auxiliará a las demás Unidades en la elaboración de estadísticas de: tiempo extra, materiales pendientes de ingreso en los almacenes; traspasos, requisiciones tramitadas y pendientes, etc., así como los trámites de personal, de adquisición y suministro de materiales y equipo de Oficina a la Superintendencia y Almacenes y coordinar que el presupuesto autorizado se ejerza según lo programado.

Además de las ventajas que proporcionará la implantación de la estructura propuesta, el presente proyecto repercutirá favorablemente en la Superintendencia General de Operación de Almacenes en:

Se obtendrá un considerable ahorro económico, ya que se evitará en gran medida la compra de materiales y equipos que ya no utiliza la industria, que hay en existencia en el almacén que originó la requisición o que pueden traspasarse de algún otro almacén.

La Superintendencia General de Operación de Almacenes como Unidad coordinadora y normadora del funcionamiento de los almacenes tendrá, con las medidas que se proponen en este estudio, los recursos necesarios tanto humanos como de organización y sistemas, para elevar la eficacia y eficiencia de los almacenes, así como de la propia Superintendencia y estar en condiciones de cumplir con los objetivos asignados.

Como resultado de la prestación de servicios con mayor eficacia y oportunidad, mejorará la imagen de la Superintendencia General de Operación de Almacenes.

Como resultado de la implantación de nuevos sistemas y procedimientos de trabajo, así como de la actualización de los existentes, la información que se obtenga será más confiable, lo cual facilitará y hará más fidedigna y oportuna la toma de decisiones.

B I B L I O G R A F I A

BIBLIOGRAFIA

- Baena Paz, Guillermina. Instrumentos de Investigación. Editores Mexicanos Unidos, S.A. 4a. Ed. México, 1979.
- Calimeri, Michele. Organización de Almacén. Ed. Hispano-Europea. 1976.
- Coordinación y Estudios Técnicos, PEMEX. Manual de Organización de Petróleos Mexicanos. 1981.
- Duhalt Krauss, Miguel. Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas. México. FCPS.-UNAM. 1977.
- Garza Mercado, Ario. Manual de Técnicas de Investigación. El Colegio de México, 7a. Ed. México, 1979.
- Gerencia de Información y Relaciones Públicas PEMEX. Nosotros los Petroleros. Año 2. No. 12, 1980.
- Gerencia de Información y Relaciones Públicas, PEMEX. El desarrollo de Petróleos Mexicanos y su contribución en el Proceso del País. México, 1977.
- Gerencia de Personal, PEMEX. Reglamentos de Labores. Tomos I, II y III. 1967.
- Gerencia de Proveduría y Almacenes, PEMEX. Mejoramiento del Sistema de Recursos Materiales en la Gerencia de Proveduría y Almacenes. 1975.
- González Prado y Asocs., S.C. Organización de Almacenes y Control de Inventarios. México. 1981.
- Lazzaro, Víctor. Sistemas y Procedimientos. Ed. Diana. México, 1977.
- Malanco Castro, Mario. Apuntes de diversas materias obtenidos durante los estudios de la carrera. UNAM. México, 1974-1977.

- PEMEX y STPRM. Contrato Colectivo de Trabajo de Petróleos Mexicanos. México, 1981.
- Petróleos Mexicanos. Memorias de Labores. 1980 y 1981.
- Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos. Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos. Colección Guías Técnicas. Serie Organización y Métodos No. 9. México, 1980.
- Ruiz, Urquiza y Cía., .S.C. Abastecimiento de Materiales en Petróleos Mexicanos, Evaluación y Recomendaciones. Tomo I. Julio, 1978.
- Secretaría de la Presidencia. Manual de Organización del Gobierno Federal, Organismos descentralizados y Empresas de Participación Estatal. Tomo II. México, D.F. 1974.
- Secretaría de la Presidencia. Manual de Organización y Funcionamiento de las Unidades de Almacenamiento. México, D.F., 1973.
- Subdirección de Estudios Económicos y Planeación Industrial, IMP Los Departamentos de Materiales en las Dependencias de Petróleos Mexicanos, Estudios para una Reestructuración. México, D.F.
- Superintendencia General de Operación de Almacenes, PEMEX. Información varía: estudios, informes, reportes, etc. México, D.F. 1977-1981.