



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE
ESTUDIOS PROFESIONALES
ACATLAN

CONTEXTO Y ESTRUCTURA
ORGANIZACIONALES EN EL SECTOR
PUBLICO MEXICANO
CASO PRACTICO: "EL CORREO DEL LIBRO"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LIC. EN CIENCIAS POLITICAS Y
ADMINISTRACION PUBLICA



P R E S E N T A

FERNANDO JIMENEZ ARMENTA

M-0027206



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

A mis amigos todos.

I N D I C E

INTRODUCCION	PAG.
CAPITULO I	
LAS ORGANIZACIONES	
1.1	Generalidades..... 10
1.2	El objeto de estudio..... 12
1.3	Enfoques metodológicos..... 17
1.4	Tipos y modelos organizacionales..... 21
CAPITULO II	
LA ORGANIZACION Y SU ESTRUCTURA	
2.1	La estructura organizativa..... 24
2.2	Las variables clásicas de la estructura..... 27
2.3	Los objetivos y la estructura..... 30
2.4	El funcionamiento organizacional..... 36
CAPITULO III	
EL CONTEXTO Y LA ORGANIZACION	
3.1	Los modelos de análisis..... 38
3.2	La función administrativa..... 43
3.3	El contexto y la estrategia..... 46
3.4	La estrategia y la estructura..... 49
CAPITULO IV	
"EL CORREO DEL LIBRO"	
4.1	Antecedentes..... 52
4.2	Objetivos y programas..... 62
4.3	Políticas
4.3.1	Institucionales..... 72
4.3.2	Departamentales..... 75
CAPITULO V	
LA ESTRUCTURA Y EL CONTEXTO	
5.1	Funciones generales
5.2	Las gráficas de organización..... 129
5.3	Los procedimientos..... 147
Conclusiones..... 231	
Bibliografía..... 233	

I N T R O D U C C I O N

En el marco, en el que se desarrolla la teoría de la organización, una de las principales inquietudes de los estudiosos de la actividad organizacional, ha consistido en determinar el nivel de influencia, tanto del contexto como de la estructura como determinantes de la permanencia de la organización en un ambiente continuamente cambiante y de ascendente complejidad.

Numerosos estudios sobre la organización han tratado de dar fundamentos teóricos y metodológicos para la atención de este problema unos, enfocando su atención sobre la conducta de los individuos que actúan en las organizaciones desde una perspectiva psicológica, midiendo el equilibrio entre las contribuciones que aporta el individuo a la organización y las compensaciones que recibe de ésta y que determinan su decisión por participar. Otros, atendiendo el nivel de influencia que implica la existencia de un medio ambiente de características específicas en que actúa la organización, el tipo de tecnología imperante o el tamaño de la misma organización.

Sin embargo, no existe acuerdo entre los investigadores, sobre cuál es la variable determinante, aunque sus investigaciones nos pueden proporcionar la pauta a seguir para analizar e identificar la variable o conjugación de variables que condicionan los cambios estructurales y la naturaleza de las interrelaciones de la organización.

En el Sector Público Mexicano, dada la naturaleza de las empresas que lo configuran (es decir, el carácter social de sus objetivos) el problema entre contexto y estructura se hace manifiesto, al tratar de identificar los factores que permiten el corte o expansión de la estructura de una organismo o entidad de servicio ligado a los conceptos de eficacia y eficiencia así como los costos sociales que implican las modificaciones estructurales.

De estas inquietudes surgieron las siguientes preguntas:

- ¿Cómo y quiénes deciden qué diseño estructural es el más apropiado para que la Organización logre sus objetivos?
- ¿Qué criterios se contemplan en esta decisión?
- ¿Qué papel desempeña el contexto organizacional como determinante del diseño elegido?
- ¿Cómo se traducen las condicionantes del contexto sobre el diseño estructural?
- ¿Qué relación existe entre contexto, estructura y objetivos organizacionales?
- ¿Se puede afirmar que las entidades de la administración pública mexicana, al igual que todo el ámbito organizacional--privado, traducen las demandas contextuales en arreglos estructurales específicos?

El objetivo de la presente investigación consiste en señalar de manera específica la relación que existe entre el contexto y la estructura organizacionales.

Nos proponemos demostrar que los factores asociados con el contexto (medio ambiente, tecnología y tamaño), de las organizaciones tienen una influencia determinante sobre la manifestación de variaciones en el diseño de la estructura organizacional, que entre uno y el otro el vínculo de enlace lo constituye la "elección estratégica" de los tomadores de decisiones.

Para tal propósito utilizamos como caso de estudio una entidad -- del sector público que ha venido desarrollando a pasos agigantados su estructura organizacional en atención a las políticas establecidas del sector educativo por la Secretaría de Educación Pública. Esta entidad es conocida como "El correo del Libro".

Antes de describir la forma en que se realizó la investigación -- creemos necesario definir algunos de los conceptos que aquí se -- utilizan.

Entendemos por contexto organizacional a la combinación de factores (medio ambiente, tecnología y tamaño) que condicional el nivel de actuación de la organización y cuya fuente primordial lo constituye el grado de diferenciación social.

Por estructura organizacional: La distribución formal de los papeles de trabajo y los mecanismos administrativos para controlar e integrar actividades de trabajo incluyendo aquéllas que cruzan las fronteras formales de la organización.

Por elección estratégica (Estratégic Choice) entendemos las inclinaciones expresadas por los directores de las organizaciones por implicar modificaciones estructurales para resolver situaciones pro

blemáticas en sus unidades organizacionales. Este concepto, sugiere un importante papel de albedrío de los directores en el diseño de las organizaciones y sus variaciones estructurales.

El presente trabajo consta de cinco capítulos. En el primer capítulo se exponen las múltiples perspectivas de análisis de la organización como objeto de estudio en los que las estructuras organizacionales desempeñan un papel fundamental.

Se plantea que las discrepancias entre las perspectivas de análisis obedecen al tratamiento de la organización como simples formas de ordenación y no como importantes elementos de la dinámica social, producto de la diferenciación social y en consecuencia portadoras de esa diferenciación.

Se vislumbra desde este reconocimiento la necesidad de considerar a la sociedad y sus procesos como fuente de explicación de los arreglos internos cuando la organización se propone objetivos realizables dados los imperativos de esa sociedad.

Se muestra que las organizaciones presentan un diseño estructural fuertemente determinado por el o los objetivos, que se impone o le imponen.

En el segundo capítulo, se analiza la estructura de la organización y los factores componentes considerados como fundamentales para la mejor comprensión del funcionamiento administrativo, poniendo énfasis en la necesidad de relacionar la naturaleza de los objetivos y el arreglo específico de la estructura de la organización.

En esta parte se presenta el análisis de la estructura organizacional orientando nuestra preocupación hacia la dimensión vertical y sus variables, así como la dimensión horizontal y la división del trabajo. Se llama la atención en el funcionamiento organizacional ante tareas no rutinarias, que reclaman decisiones administrativas nuevas, como síntomas clásicos de cambio en el diseño estructural.

En el tercer capítulo se presentan las relaciones entre el contexto y la organización; el primero como determinante del segundo. Se pretende señalar la forma en que pueden agruparse los factores contextuales que condicionan la organización y su influencia en la variación estructural.

Se pone énfasis en la influencia de tres factores contextuales fundamentales como explicativos de esas variaciones, mismos que se presentan en un arreglo determinado en el que puede distinguirse la dominancia de alguno de ellos sin llegar a excluir los demás, las características de este arreglo están determinadas por el tipo de objetivo que se impone la organización.

En esta parte se atribuye un peso significativo a la relación entre la política organizacional y estrategia de cambio como explicativa de las variaciones estructurales. En esta misma línea se sostiene que estas variaciones no se presentan de manera automática sino como resultado de una mediación estratégica de los dirigentes de alto nivel.

En el cuarto capítulo se procede a la verificación de nuestras variables fundamentales, analizando las condiciones que explican el crecimiento estructural de "El Correo del Libro".

Se observa aquí, que como parte del contexto (particularmente del medio ambiente) la política educativa del estado mexicano determinó la naturaleza de los objetivos y programas de "El Correo del Libro" su articulación y concreción fue materializada por los elementos componentes de la dirección. Los cuales eligieron un diseño estructural que consideraron como deseable.

Finalmente en el quinto capítulo se presenta la relación entre contexto y estructura describiendo a través de su diseño formal los canales de comunicación o autoridad y responsabilidad. Se señalan también los procedimientos como aquellas reglas (o estrategias generales) que le permiten enfrentar los problemas externos, resolver los internos y medir los logros.

Se señala aquí la elección de un camino y no otro para lograr los objetivos bajo la dirección de las estrategias orientadas por las políticas una vez que han sido seleccionadas por los tomadores de decisiones.

I. LAS ORGANIZACIONES

1.1 Generalidades.

La consideración de las organizaciones como instrumentos especializados para generar resultados y el estudio de estas como si estuvieran dentro de la sociedad más que formando parte de ella, ha ocasionado que ante la necesidad de explicar los fenómenos de cambio organizacional, se recurrirá a explicaciones que neutralizan los efectos sociales o en el mejor de los casos - se les considera como factores de segundo orden. Actualmente - a pesar del reconocimiento de que vivimos en una sociedad organizada (1), "...la brecha entre las organizaciones y la sociedad parece más amplia... de lo que parecía a principios de siglo cuando la conexión entre las organizaciones y el proceso - capitalista era ampliamente debatido tanto por los marxistas - como por los weberianos, y tácitamente reconocida por la administración "científica" (2).

Esta consideración instrumental, al mismo tiempo desconoce la importancia de los mecanismos de la organización para la reproducción de procesos sociales que reflejan el ambiente y lo recrean mientras lo van transformando. Desconoce que "...todas las condiciones y funciones humanas, de cualquier manera y en cualquier momento en que se presenten, influyen sobre la producción material y que tienen sobre ella repercusiones más o me

(1) Véase Mayntz, Renate. Sociología de la Organización, Ed. Alianza Universidad, Madrid, 1972, pp. 11-32.

(2) Véase Márquez, Vivian. La producción y Reproducción de la Sociedad, Una Perspectiva Organizacional. X Congreso Mundial de Sociología, Ciudad de México, agosto de 1982. pp. 1-26

1.2 El Objeto de Estudio.

En la actualidad la sociedad se caracteriza por estar conformada por un gran número de organizaciones que condicionan las actividades de los hombres, principalmente las dirigidas a lograr objetivos y metas.

Si bien las actividades humanas constituyen parte de un funcionamiento creciente y complejo de la sociedad, esa complejidad es representada por un campo organizacional que interioriza en su estructura los valores de cambio o de retroceso del individuo como ente social, en tanto, que en la actualidad la organización se ha convertido en el medio (sine qua non) en donde se concretan sus formas de vida, en esta manera "Estas organizaciones toman muy diversas formas y representan los sistemas de valores conflictivos y cruciales dentro de la sociedad. En un período de rápido cambio social y de conflicto social evidente, las organizaciones son un factor que contribuye en alto grado, tanto al cambio y al conflicto". (5)

Puede afirmarse así, que las organizaciones cumplen funciones específicas en lo que concierne al desarrollo de las sociedades y su entorno cultural afectando de manera directa los valores y creencias del hombre.

Pero hablar de organizaciones desde esta perspectiva social en la que el hombre constituye el foco central al ser sujeto y objeto de la transformación material de su medio, reclama el tratamien-

(5) H. Hall, Richard. Organizaciones: Estructura y Proceso. Ed. Prentice/hall Internacional, Madrid, 1973, p.3.

to de éstas como entidades que resultan de esa transformación, es decir, como resultado de la actitud concreta del hombre -- frente a sus condiciones materiales dinámicas e imperativas.

Este tratamiento sólo es viable en la medida en que se reconozca por un lado, que es el hombre el elemento fundamental del funcionamiento de las organizaciones y por otro que éstas no son sino partes de la sociedad y en cuanto tales, las contingencias sociales tienen efectos determinantes sobre su funcionamiento y la naturaleza de sus objetivos. Hablar de organizaciones implica, en suma, reconocer la sociedad en que se desarrollan -- las organizaciones, como resultantes de un proceso histórico -- en el que la división técnica y social de la producción, ha dado como resultado a las organizaciones y sus imperativos.

El reconocimiento de lo anterior es indispensable en la definición del objeto de estudio, pues hasta hace poco tiempo se ha considerado a las organizaciones como productos naturales de la sociedad individualizada en las que suma de fuerzas, coordinación y dirección "racional" satisfacen su definición. Así encontramos acercamientos como el de Max Weber cuando habla de grupo corporado es una relación social cerrada que limita por medio de normas la admisión de extraños...siempre y cuando su orden sea implantado por la acción de individuos específicos -- cuya función regular sea esta, con un jefe o 'cabeza' y, por lo general, también con un personal administrativo. (6) o la definición de

(6) citado en Hall, Richard Op. cit. p. 5

Chester Barnard "un sistema de actividades o fuerzas concientemente coordinadas de dos o más personas" (7) o en algunos casos intentando tratar a las organizaciones como partes de la organización social más general con el uso de adjetivos como señala - Peter M. Blau y W. Richard Scott cuando afirman que "Puesto que las organizaciones formales son con frecuencia muy grandes y complejas, algunos autores se refieren a ellas como organizaciones a "gran escala" o "complejas". Sin embargo, hemos dejado estos términos de lado por considerarlos equívocos en dos aspectos. Primero: las organizaciones varían en tamaño y complejidad; al usar estas variables como criterios de definición resultarían expresiones tan obtusas como "organización compleja muy compleja". Segundo: a pesar de que las organizaciones formales a menudo se convierten en grandes y complejas, su complejidad y tamaño no rivalizan con la organización social de una sociedad moderna que comprende organizaciones de tal naturaleza y sus relaciones mutuas, a más de otros modelos no organizacionales" (8) aún en estos dos puntos bien puede discutirse el concepto organizaciones formales, pues también hay distintivos vía formalización entre las organizaciones. Etzioni define a las organizaciones como "...unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas y reconstruidas para lograr metas específicas. Se incluyen en este concepto las corporaciones, los ejércitos, las iglesias y las prisiones; se excluyen las tribus, las clases, los

(7) Citado en Hall, Richard. Op. cit. p.6.

(8) Ibidem. pp.6-7

grupos étnicos y las familias. Las organizaciones se caracterizan por: 1.- División de las responsabilidades de trabajo, poder y comunicaciones, los cuales no se distribuyen al azar o por patrones tradicionales, sino por medio de una planificación intencional que contribuya a la consecución de las metas específicas; 2.- La presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados por la organización y los encaminan hacia sus objetivos: estos centros de poder además revisan continuamente el desempeño de la organización, remodelando su estructura, donde sea necesario, con el fin de aumentar su eficiencia; 3.- Sustitución de personal, por ejemplo, personas cuyo rendimiento sea insatisfactorio pueden ser removidas y sus tareas asignadas a otros. La organización puede igualmente variar la combinación de su personal por medio de traslados y promociones" (9) Scott nos dice: "...las organizaciones se definen como colectividades... que han sido establecidas para la consecución de objetivos relativamente específicos sobre una base más o menos continua. Debe quedar claro, sin embargo,... que las organizaciones tienen otros rasgos distintivos aparte de la especificidad y la continuidad de sus propósitos. Estos rasgos comprenden unos límites relativamente fijos, un orden normativo, una escala de autoridad, un sistema de comunicación y un sistema de incentivos que permite a diversos tipos de participantes trabajar juntos en la obtención de las metas comunes". (10) Tenemos pues que a pesar de lo exhaustivo que pre

(9) Ibidem p.7.

(10) Ibidem pp. 7-8.

tenden ser las definiciones y ejemplos anteriores adolecen de no considerar el contexto.

Consideramos que para proceder al análisis de las organizaciones como fenómenos sociales, tenemos que reconocer que en la actual etapa de desarrollo nos encontramos que en la sociedad industrial fuertemente diferenciada y orientada hacia el rendimiento, las organizaciones son el medio de ordenación necesario. Al decir ésto no sólo nos referimos al poder ordenador que posee la administración estatal en amplias esferas de la vida, sino en general, al hecho de que la cooperación continuada de numerosos seres humanos para un fin específico necesita de la organización. (11) La agrupación es un medio ordenador cuyas múltiples manifestaciones se constituyen como parte de la dinámica social que explican de manera directa las profundas transformaciones sociales en la política, la técnica y la educación. De esta manera tenemos que asumir, que existen en la vida del individuo ciertas determinaciones generadas por la acción de las organizaciones y un ambiente contextual en el que se desarrollan construyéndolo o reconstruyéndolo, según sean las implicaciones que tenga éste en la dificultad de lograr sus cometidos.

En éstas ciertas determinaciones la fundamental se encuentra en la claridad del reconocimiento de que "La vida del individuo en la sociedad organizada está marcada con el sello de la peculiaridad ambiental, que se manifiesta principalmente en las organizaciones:

(11) Véase Mayntz, Renate. Sociología de la Organización, Ed. Alianza Univ^{er}sidad, Madrid, 1972, p.105

en la escuela, en la empresa, en la iglesia, en la milicia, en el hospital y, en casos dados, en la prisión." (12)

Para los fines de nuestro análisis utilizaremos la definición de las organizaciones propuesta por Renate Mayntz en la que se contempla el elemento contextual que las definiciones aquí señaladas dejaban de lado, y, los elementos comunes a lo heterógeno del objeto a que se refiere." ... la definición tiene las siguientes características, en primer lugar, se trata de formaciones sociales, de totalidades articuladas con un círculo precisable de miembros y una diferenciación interna de funciones. En segundo lugar, tienen de común el estar orientadas de una manera conciente hacia fines y objetivos específicos. En tercer lugar, tienen de común el estar configuradas racionalmente, al menos en su intención, con vistas al cumplimiento de estos fines u objetivos. En la medida en que se cumplan estas tres características de la definición, es decir, el tratarse de formaciones sociales, estar orientadas hacia fines específicos y ser entes organizados, puede hablarse de una organización" (13) relevamos aquí la importancia que tiene la consideración de las organizaciones como formaciones sociales, carácter radicalmente distinto al dado a las definiciones económico-empresarial es de organización, pues mientras la primera se refiere a las organizaciones como un hecho final que comprende el proceso de formación de la sociedad, el segundo se refiere al resultado de la actividad económica.

(12) Op. cit. p.12

(13) Ibidem. p. 47

1.3 Enfoques Metodológicos

El análisis de las organizaciones como formaciones sociales que están orientadas hacia fines específicos de manera racionalmente articulada, contempla el uso de instrumentos de análisis en los que el concepto de sistema propuesto por Herbert Spencer asume una posición clave.

Podemos decir en términos generales que "... un sistema es un todo integrado por elementos que guardan entre sí una relación recíproca. La naturaleza especial de sus respectivos elementos, su modelo de ordenación y las relaciones entre ellos condicionan la peculiaridad concreta de un sistema. Dentro de un sistema, la variación de un elemento repercute sobre los demás elementos. Un sistema posee cierta medida de integración y de hermeticidad. Tiene una frontera que lo separa del mundo circundante, pero está con este mundo en relaciones recíprocas. Además, es propia de muchos sistemas más cierta tendencia hacia la autoconservación, es decir, al equilibrio, y una tendencia a lograr o conservar determinadas características, una orientación de los procesos del sistema hacia determinados objetivos. Si existe esta última tendencia, entonces se habla de sistemas encaminados a objetivos." (14)

El considerar a la organización como sistema y más particularmente como sistema social encaminado a objetivos reclama la explicitación de las partes que componen el sistema, los elementos que la inte-

(14) Ibidem p. 53

gran, cómo se logra el nivel de equilibrio entre los miembros, cómo varían determinadas características en dependencia de otras en suma reclama un tratamiento dinámico y no estático, con esto se quiere decir que la organización es una totalidad com -- puesta por personas en cooperación colectiva que realizan de - terminadas actividades estableciendo relaciones recíprocas y - que albergan determinados sentimientos respecto a estas activi dades e interacciones.

El aspecto dinámico del tratamiento organizacional difiere de otros, particularmente del de Talcott Parsons quien comienza - el análisis del sistema social por su estructura, perspectiva - que implica la sobredeterminación del individuo y sus interac - ciones por normas, privilegiando el comportamiento regular.

Por razones de análisis de la concepción de sistema se han des - prendido dos enfoques básicos que definen a la organización co mo sistema abierto "un complejo de partes interrelacionadas, in dividuos, supervisores, sus subordinados, colegas y recursos fi nancieros y tecnológicos. Las partes se unen hasta un punto - con un propósito en común y comparten una frontera común con - el mundo fuera del sistema. Los insumos al sistema con sus re cursos materiales y financieros humanos y tecnológicos. Sali - das son productos, bienes, servicios y eventos deseados o no.- Las partes fijadas median dentro del sistema, transformando -- los insumos en salidas, tales como procesos de producción, estrategias de - inversión y desarrollo de programas de dirección." (15) A la vez se enfatiza la importancia de los efectos del medio externo.

(15) M. Bass, Bernard et. al. Organizational Psychology. Ed. Allyn & Bacon, inc., U.S.A., 1979, p. 280.

En estos dos enfoques se contienen otras aportaciones teóricas que relevan uno u otro punto del análisis, así encontramos a la teoría de la administración cuyos representantes más importantes son Fayol, Urwic,, Gulik, Mooney y F. Taylor, quienes se preocuparon por la obtención de la máxima eficacia y eficiencia, proveyendo principios que se ubican dentro de una instancia especializada del sistema cerrado. Las aportaciones de los teóricos estructurales que ponen mayor interés en regularidades de la estructura de la organización sin tomar en cuenta las motivaciones y las contribuciones del individuo. En oposición a este grupo en el que bien se podría ubicar a Weber, aparecen los teóricos del grupo representado por Elton Mayo, Kurt Lewin y colaboradores quienes señalan la enorme influencia que los grupos de trabajo ejercen sobre el comportamiento individual, basándose en las normas organizacionales y las propias predisposiciones del individuo.

Otro enfoque, está representado por los teóricos de la tecnología poniendo mayor énfasis en la influencia de la tecnología sobre la estructura de la organización produciendo cambios que repercuten en la conducta individual. Mas no se le puede atribuir una posición primordial en el análisis, puesto que la tecnología es también parte de la estructura organizacional.

Los últimos dos enfoques están representados por los teóricos de la economía, quienes afirman que la organización es un participante activo del proceso económico, que busca posiciones económicas y por los teóricos del poder que lo relevan como variable de importancia

tanto dentro de la organización como en las transacciones con su medio externo.

Puede afirmarse que "El enfoque del sistema cerrado, bajo el cual se pueden reunir la mayor parte de las teorías de administración, económica y estructuralista, ha mostrado ser inaplicable en la práctica a causa de los muchos factores que lo apartan de un énfasis total en la obtención de los fines de un programa general construido al rededor de los mismos. El enfoque del sistema abierto, que abarca la mayor parte de las teorías de grupo, individual, tecnológica y de poder concentra tanta atención en los factores que afectan las organizaciones que al localizarse en la consecución de los fines se dejaría fuera mucho de lo que ocurre al interior de las organizaciones. A la lista de factores que impedirían a una organización ser totalmente un sistema cerrado deben añadirse las interacciones entre las organización y los componentes importantes de su medio." (16)

(16) H. Hall, Richard. Organizaciones: estructura y proceso. Ed. Prentice/Hall Internacional, Madrid, 1979. p. 33.

1.4. Tipos y Modelos Organizacionales

Hasta ahora los intentos de clasificación de los diversos tipos de organizaciones de manera empírica no han tenido una aceptación generalizada, pues no hay un acuerdo sobre las variables o dimensiones a considerar para la separación de una y otras.

Este desacuerdo obedece a que "Las organizaciones pueden ordenarse con arreglo a toda una serie de factores analíticos; por ejemplo, según el grado de voluntariedad que suponga el pertenecer a ellas, según los rasgos estructurales, según su constitución más democrática o más autoritaria, según las distintas propiedades de su objetivo." (17) Sin embargo esto no quiere decir que no exista una tipología más o menos definida en la que se tomen en cuenta las relaciones sociales dentro de la organización, a partir de las cuales se puedan explicar los demás rasgos de la organización y algunas veces la naturaleza de las relaciones entre la organización y su medio, o en su caso que se use la relación de conjunto de la organización con el contexto y se proceda a explicar a través de ésta los procesos y problemas a que se enfrenta la organización.

De esta forma podemos encontrar algunos ejemplos de tipología como las que asignan mayor importancia a la tecnología o al cambio contextual (tipología contexto-insumo). A las que se derivan del análisis funcional estructural y que se preocupan de las consecuencias no intencionales de la acción para el resto de la sociedad (tipolo

(17) Muyntz, Renate. Sociología de la Organización, Ed. Alianza Universidad, Madrid, 1972, p.71

gía contexto producto) "Una tipología contexto-producto fue utilizada por Parsons (1965) y por Katz y Kahn (1966), y aplicada por Scott (1959) a las organizaciones "integradoras". La tipología de Katz y Kahn, por ejemplo distingue a las organizaciones según que sean más importantes por sus funciones de producción, mantenimiento, adaptación o político administrativas.

Las tipologías contexto-producto no se utilizan sólo dentro de un marco de referencia explícitamente funcionalista. La tipología "a quien beneficia", de Blau y Scott (1964), se preocupa específicamente de la naturaleza del producto de la organización" (18) o a las que se preocupan por identificar los problemas que las organizaciones tienen que resolver adaptativamente para sobrevivir y desarrollarse (contexto-insumo).

Amitae Etzioni "Ha emprendido recientemente otro ensayo de distinción de tipos de organización basada en una característica analítica. El llama a su rasgo distintivo compliance, y entiende por esto la especie de control a que está sometido el rango inferior de los miembros, junto con la actitud de estos miembros respecto a la autoridad de la organización" (19) siguiendo la misma línea la tipología de Clark y Wilson está fundada en el incentivo que se ofrece a los miembros, y en consecuencia de las compensaciones que se extraen de su compromiso. Esta proposición no se aleja del equilibrio entre aporte e incentivo que caracteriza la concepción de Bernard y Simon.

(18) Silverman, David. Teoría de las Organizaciones, Ed. Nueva Visión, Buenos Aires, 1975, p. 31.

(19) Mayntz, Renate. Sociología de la Organización, Ed. Alianza Universidad, Madrid, 1972, p.72.

Para los intereses de nuestro estudio de caso, creemos necesario señalar, que la complejidad de las organizaciones, su estructura o las áreas que influyen en su desarrollo, nos proveen de herramientas muy complicadas que no abarcan o describen a la organización total, por lo tanto, consideramos que la diferenciación entre las organizaciones nos la puede proporcionar el tipo de objetivo que persiguen, pues el objetivo de la organización se ofrece como el mejor punto de partida para el análisis de la misma, ya que es un determinante del acontecer de la propia organización.

De esta forma pueden distinguirse tres categorías de organización. En la primera categoría se encuentran aquellas organizaciones cuyos objetivos se limitan a la coexistencia de los miembros; su estructura organizativa se muestra relativamente poco diferenciada, no está ordenada de una manera excesivamente racional. En la segunda categoría se pueden incluir todas aquellas organizaciones que tienen por objetivo actuar de manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para este fin, al menos transitoriamente en la organización. Aquí se distinguen subgrupos, según que las personas en cuestión se sometan a la actuación de la organización de manera voluntaria o forsoza. En la tercera categoría se incluyen las organizaciones que tienen como objetivo el logro de cierto resultado o una determinada acción hacia afuera. Es en ésta última con la que se puede identificar nuestro caso de estudio, pues en ella los miembros sirven al objetivo de la organización porque proporciona ventajas que no se identifican con el objetivo mismo.

II. LA ORGANIZACION Y SU ESTRUCTURA

2.1 La estructura organizativa.

El análisis de la estructura organizativa hace referencia a la manera en que se distribuyen y ordenan los recursos materiales y humanos destinados a la obtención de objetivos específicos mediante el uso de reglas, papeles y expectativas que se articulan según la naturaleza de estos últimos y que tienen relativa duración.

Puede entenderse de manera general por estructura organizativa "...el ensablaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes en un todo. La estructura de la organización es, por tanto, el modelo relativamente estable de la organización; es tan sólo un aspecto del todo y nunca es idéntica al sistema social." (1)

Relativa duración en tanto la organización se acomode a las intenciones de sus dirigentes y relativamente estable en tanto ésta dependa del tipo de medio al que se enfrente según la clasificación de Emery y Trist (2) y el grado de certidumbre o incertidumbre que rodee la práctica organizativa.

Dado un nivel de influencia contextual y objetivos específicos sobre la organización que garanticen la estabilidad de la es

(1) Mayntz, Renate. Sociología de la Organización, Ed. Alianza Universidad, Madrid, 1972, p.105

(2) Véase F.E.Emery et.al The Causal Texture of Organizational Environments en Systems Thinking, Ed. Penguin Books. U.S.A., 1972, p.p. 245-249.

estructura, ésta depende de reglas y programas "Estas reglas y programas cumplen las mismas funciones en las organizaciones que los hábitos en los individuos; eliminan la necesidad de tratar cada situación como nueva; se reduce la cantidad de comunicación y de toma de decisiones cada vez que se repite una misma situación. Además, las reglas proporcionan una memoria para manejar situaciones de rutina." (3)

El análisis de la estructura organizacional reconoce entre sus elementos estructurales; todo lo referente a relaciones, actividades, derechos y obligaciones, y que es preciso fijar mediante reglas y ordenanzas y principalmente los papeles que desempeñan sus miembros con sus expectativas respectivas.

El análisis de la organización puede empezar por la descripción de estos papeles, por describir lo que se exige de un miembro de determinado, si éste está dentro de lo que puede, tiene o debe hacer y si está definido de manera general o específica.

"Por papel se entiende un complejo de normas o de expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado de la organización. "Expectativa" tiene aquí un doble sentido. En primer lugar se entiende por ella que el titular debe comportarse de una manera determinada; al mismo tiempo, por lo que se sabe de esta expectativa programática (debe ser), se admite también que se comportará así de hecho y se espera esto en el sentido de una pre

(3) Galbraith, Jay. Planificación de Organizaciones, Ed. Fondo Educativo Interamericano, S.A. U.S.A., 1977, p.10

dicción. Por lo demás, las expectativas respecto de los papeles no se refiere solamente al comportamiento visible, sino también a determinadas actitudes y posturas valorativas del titular del puesto en tanto que tenga algo que ver con sus cometidos en la organización." (4)

Al igual que la descripción de los papeles, el análisis de las expectativas contribuyen de manera fundamental, pues éstas sobresaltan las actitudes y comportamientos de los miembros, pues si bien la fuente más importante de éstas son las instrucciones escritas y verbales dictadas por la dirección de la organización, es importante tomar en cuenta que al interior de la organización y pese a lo difuso o claro de las instrucciones, los miembros generan expectativas propias que aprendieron incluso fuera de la organización y que las llevan al desempeño de su puesto. Decimos incluso porque no es la única forma en que los miembros introducen expectativas, una fuente de éstas son las interpretaciones favorecidas por la observación y la discreción de cómo otros desempeñan el mismo puesto y que redundan en desviaciones desiderativas.

(4) Mayntz, Renate. Op.cit. p.106.

unidades administrativas, agrupar estas unidades en unidades mayores y, finalmente, establecer los departamentos de alto nivel (establecer estas agrupaciones de tal manera que minimicen el costo total de las actividades) ". (5)

Los criterios para la departamentalización son tratados generalmente como preceptos normativos absolutos, Simon, en su crítica a los principios de la administración demuestra la irracionalidad a la que se puede llegar con este manejo (6); es decir, no es posible señalar de manera sistemática cómo, cuándo y en qué lugar y en qué tipo de organización debería aplicarse un criterio determinado de departamentalización. Aunque existen criterios para la agrupación de actividades ya sea por función, por producto, por cliente o geográfico; la departamentalización se da como una mezcla de varios criterios.

Por otro lado la dimensión vertical se refiere a la cantidad de niveles de autoridad que existen entre la base y la cúspide de una organización.

Existen otras variables que relacionan la dimensión vertical y la dimensión horizontal; éstos son el alcance del control, entendido aquí como variable de interrelación que mantiene constantes las cantidades de actividades distintas de la organización; cuando mayor sea la dimensión vertical, menor alcance tendrá el control

(5) G. March, James y A. Simon, Herbert. Teoría de la Organización. Ed. Ariel. España, 1981, p.24.

(6) Véase A. Simon Herbert. Algunos Problemas de la Teoría Administrativa. en El Comportamiento Administrativo. Ed. Aguilar S.A. Buenos Aires, 1982. pp. 21-38

y en consecuencia menos subordinados tendrá cada uno de los individuos a cargo y las otras variables son la delegación de autoridad y la descentralización; ambos conceptos se refieren a la toma de decisiones, pero mientras la delegación de autoridad alude a la relación entre un superior y un subordinado, la descentralización alude en un nivel más general a toda la organización, pues es una resultante de la existencia de delegación de autoridad en la organización.

Puede afirmarse que existe delegación de autoridad en una organización relativamente centralizada, pero no puede haber descentralización sin delegación de autoridad.

2.3 Los Objetivos y la Estructura

El conjunto de variables que operan dentro del marco de la estructura organizacional, sólo tienen razón de ser en la medida en que la actividad colectiva de los miembros cuente con una orientación específica que permita diseñar y ejecutar decisiones. Este tipo de orientación nos lo proporciona el objetivo de la organización que además "...se ofrece como el mejor punto de partida para el análisis de la misma, ya que es un determinante del acontecer de la propia organización. Como objetivo de la organización solamente debe considerarse lo que realmente guía las decisiones, lo que en la organización orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico. Esto quiere decir que el objetivo de la organización no tiene que ser necesariamente idéntico al que se define como tal en unos estatutos, en un reglamento o en una constitución" (7). Otros autores cuando tratan los elementos de la orientación de la organización prefieren referirse a ésta con el concepto de metas tratando de considerar los continuos cambios de orientación de las actividades, ya hayan sido originados internamente o impuestos de manera externa por factores del contexto.

Consideramos que dada la problemática cuantitativista que implica el concepto de "meta", la utilizaremos aquí como parte del concierto en que se articulan los objetivos. Así, los objetivos se consideran como resultados deseados del comportamiento desde una perspectiva macro mientras que las metas son finalidades que se deben al-

(7) Mayntz, Renate. Sociología de la Organización, Ed. Alianza Universidad, Madrid, 1972, p.75

canzar en un tiempo específico dentro del periodo que abarca el plan. "La fase de formular objetivos y metas de la planeación debe cumplir los siguientes requisitos:

1. Especificar los objetivos de la empresa y traducirlos en metas. Esta traducción constituye un programa para llegar a las metas.
2. Proporcionar una definición operacional de cada meta y especificar los pasos a seguir para evaluar el progreso realizado con respecto a cada uno de los mismos.
3. Eliminar los conflictos (o establecer métodos para resolverlos) entre las metas; es decir, para decidir lo que se debe hacer cuando el progreso hacia una meta implica sacrificar el progreso hacia otra." (8)

Cuando se habla de los objetivos de la organización se hace referencia a algo de la organización misma, puesto por su propia voluntad, se habla de ellos como de algo a que se aspira y que tal vez sea alcanzado algún día, no así del fin en tanto que éste se entiende como impuesto desde fuera de la organización y como algo que se cumple continuamente. Aclaración válida en tanto que reconocemos la diferencia que existe entre los objetivos de la organización desarrollados por sí mismos y los impuestos.

Una distinción más relevante aún que la anterior es la que existe entre los objetivos y las funciones, pues en primer lugar, no

(8) Russell L., Ackoff. Un Concepto de Planeación de Empresas. Ed. Limusa, México, 1978, p.32

necesariamente coinciden y en segundo lugar las organizaciones pueden tener funciones que no tienen relación directa con los objetivos. Esto posiblemente nos quedará más claro si "Se entiende por función de una organización su acción dentro del sistema de la sociedad que la abarca, o sea, la contribución que presta aquélla a una situación determinada, considerada como deseable y fijada como norma por el observador de dicho sistema. El objetivo y la función de una organización no necesitan coincidir. Un objetivo de la organización sólo constituye una función cuando la acción propuesta y la acción efectiva son iguales." (9)

Con el desarrollo de las organizaciones los objetivos pueden cambiar o modificarse convirtiéndose en inoperantes o incluso objetivos que en el pasado fueron legales en ilegales, dependiendo de la estructura de la sociedad y en casos como la de las organizaciones consideradas como legales o ilegales de la estructura de dominación.

En secciones anteriores hemos señalado que las organizaciones son deseadas sólo por pequeños grupos quienes imponen a los demás, miembros de la sociedad formas de integración y de actuación. En el caso de los objetivos de la organización, también son resultado del acuerdo de ese pequeño grupo, provocando en consecuencia que sólo los miembros que se identifican con el objetivo u objetivos conservarán una misma actitud hacia ellos y buscarán nuevas formas de obtenerlo cuando las condiciones anteriores hayan expirado.

(9) Mayntz, Renate Op. cit. p.76

Esta actitud conocida como conservación de objetivos tiene implícita el cuestionamiento sobre el comportamiento de los miembros hacia el objetivo, pues dados los constantes cambios a que se enfrenta la organización es necesario reorientar los objetivos. Reorientación que puede ocasionar conflictos entre los miembros al implicar actitudes valorativas sobre los objetivos influenciando los. De tal manera que "El clima de valores de una organización no determina necesariamente los que se hace, pero si determina con frecuencia como se hace. Si el objetivo de la organización prospera en oposición a la constelación de valores de la organización, entonces pueden surgir graves conflictos, ya que tal oposición de la actitud positiva de los miembros frente a la organización y su objetivo tiene que ser contraproducente." (10)

Si bien los objetivos constituyen una guía de las actividades o conforma el conjunto general de resultados deseados, esta definición requiere ser concretada en la práctica real caso por caso, pues la forma en que se definen éstas, determina además de la capacidad de su posibilidad de adaptación, la libertad de movimientos de sus miembros incluso de quien dirige la organización, pues una vez establecido el objetivo tiene la cualidad de convertirse en norma que obliga incluso a los miembros que tienen facultades propias de decisión, situación que lo aleja de influencias desastrosas provenientes de la particular forma de actuar de los directores.

(10) Ibidem. p.86.

Esta consideración es importante en la medida en que cada papel que se asigna a cada uno de los miembros de la organización se encuentra inscrito el objetivo de la organización de tal manera que cuando se hace necesario realizar modificaciones profundas en los objetivos pueden surgir tensiones conflictivas y resistencias individuales, por lo que deben considerarse sucesiones de objetivos.

Cuando la organización persigue objetivos incompatibles entre ellos se presentan conflictos que reflejan diferencias en el cómo y no en el que persiguen estos objetivos. Estos conflictos afectan de manera particular a los individuos en la medida en que el conflicto entre los objetivos alcance el papel que él desempeña y que se encuentra ya interiorizado, convirtiendo con esto los conflictos, entre objetivos en conflictos entre grupos.

Incluso el conflicto puede aparecer con el simple cambio de objetivo a tal grado que pueda plantearse de nuevo la creación de toda la organización. Este tipo de conflictos y sus consecuencias hace referencia a la naturaleza de los cambios graduales o no con que se originan las organizaciones y particularmente del grado de la división del trabajo que se manifiesta sobre la estructura, y la flexibilidad de esta para mantenerse en el contexto.

Es indudable que los objetivos de la organización se traducen en actividades que requieren el encadenamiento entre las consideradas como mediatas con respecto a las que sirven directamente al objetivo, concretizándose formalmente en la estructura de la organización. Por esta razón la especie de objetivo y la especie de estruc

tura están en estrecha relación, aspecto por el cual se puede observar que a un cambio de objetivo corresponde un cambio en la estructura, aunque no necesariamente existe una determinación estructural a partir de los objetivos, pues se han encontrado organizaciones que persiguen un mismo objetivo con organizaciones de tipos estructurales diferentes como el caso del desarrollo histórico del ejército.

2.4 El Funcionamiento organizacional.

En los apartados anteriores hemos dejado asentado que las organi-
zaciones contemplan en su interior un conjunto de estructuras co-
hesionadas por objetivos que le proporcionan elementos suficien-
tes para hacer frente a las contingencias del medio en que se de-
senvuelven. Mientras en su interior la interrelación entre obje-
tivos y estructuras configuran un funcionamiento racional, en el
exterior de éstas el ordenamiento político de la sociedd provee-
las condiciones específicas en las que la organización se hace -
viable para lograr fines.

En estos términos la coordinación de la actividad colectiva y la
formalización de objetivos se traducen en reglas y papeles que -
tienen su antecedente inmediato en la dinámica de la transforma-
ción social.

De esta forma, al mismo tiempo que se transforma la sociedad la-
división del trabajo se amplía y extiende imponiendo modelos al-
ternativos de eficiencia organizacional fundamentados en la dife-
renciación horizontal y vertical de éstas.

Por diferenciación horizontal se entiende la forma en que se sub-
dividen las actividades mientras que la diferenciación vertical-
hace referencia a la jerarquía, y dá como resultado procesos de-
mayor coordinación entre los miembros, "Mediante la palabra dife-
renciación queremos dar a entender esas diferencias en cuanto la
actividad y la conducta y no simplemente el hecho de la segmentación

y el conocimiento especializado." (11)

Esta diferenciación presenta tendencias más marcadas en la etapa inicial de la organización y ante cambios del ambiente, pasando a establecerse cuando la organización ha alcanzado una magnitud y un funcionamiento que permanecen más o menos constantes. Esta tendencia a la diferenciación se manifiesta concretamente cuando la organización se enfrenta ante situaciones nuevas que impone la división del trabajo.

Así podemos ver que "Cuando la organización depende de reglas se encuentra con situaciones que no ha enfrentado antes, no tiene respuestas listas a la mano. Cuando se desarrolla una respuesta para la nueva situación, ella debe considerar todas las subtareas que van a ser afectadas. Las actividades de recopilación de información y de solución de problemas pueden ser considerables." (12)

Con la presentación de situaciones nuevas en la organización durante su funcionamiento cotidiano para lograr sus objetivos, la organización destaca otro tipo de roles gerenciales que se ha convertido en una actividad relevante en la teoría de la organización.

(11) Lawrence, R. Paul y Losch, W. Jay. Organización y Ambiente. Ed. Labor S.A., España, 1974. p. 18.

(12) Galbraith, Jay. Op. cit. p. 10.

III. EL CONTEXTO Y LA ORGANIZACION

3.1 Los Modelos de Análisis.

En la actualidad se han desarrollado investigaciones en el campo de la teoría de la organización, en los que se ha relevado la influencia del contexto como determinante de los cambios estructurales en el diseño de la organización, pero hasta el momento no se han proporcionado elementos concluyentes sobre qué factor de ese contexto puede considerarse con mayor influencia o si no es posible considerarlos por separado.

Si bien algunos teóricos han reconocido que a un cambio en el contexto corresponde un cambio en la estructura organizacional, el desacuerdo sobre qué factor o qué combinación de factores del contexto determinan el cambio de la estructura y su adaptación persiste.

Entre los factores del contexto que nos ayudan a explicar el grado de cambio y las variaciones de la estructura, se pueden considerar como importantes: el medio ambiente, la tecnología y el tamaño.

El tratamiento del primer factor comprende la consideración del nivel de dependencia que existe entre el mantenimiento de la organización y el grado de intercambio con el exterior. Este nivel de dependencia impone a la organización un tipo particular de relaciones que alteran su estructura inicial, según Child (1) exis

(1) Véase Child John. Organizational Structure, Environment, and Performance The Role of Strategic Choice. Sociology, vol.6, January 1972, pp.1-22.

ten tres tipos de condicionantes ambientales con fuertes tendencias a la variación estructural: la primera denominada variabilidad ambiental hace referencia al grado de cambio que caracteriza las actividades ambientales, relevantes para las operaciones de la organización y que están sujetas a tres variables principales:

1. La frecuencia de cambios en actividades ambientales relevantes.
2. El grado de diferencia involucrado en cada cambio.
3. El grado de irregularidad en el cambio de diseño total en el sentido de variabilidad de cambio.

El segundo condicionante ambiental es denominado complejidad ambiental y se refiere a la heterogeneidad y rango de actividades ambientales que son relevantes para las operaciones de la organización. El tercero es conocido como iliberalidad ambiental para conseguir sus objetivos y que proviene de la competencia, la hostilidad o la indiferencia.

Estas tres condicionantes con su influencia sobre el diseño estructural de la organización han sido analizados por otros investigadores quienes han considerado otras dimensiones de análisis, entre ellas el cambio y la incertidumbre. "Muchos teóricos han considerado las tareas ambientales es como el principal conjunto de fuerzas a las cuales la organización debe responder. Las tareas ambientales, en turno, han sido investigadas con respecto a un número de dimensiones potencialmente importantes. Muchos investigadores han considerado al cambio como una clave de la dimensión ambiental argumentando que es el más variable e impredecible de las ta-

reas ambientales, por lo que la estructura y procesos organizacionales debe ser más flexible (Dill, 1958; Burns and Stalker, 1961; Thompson, 1967; Lawrence and Lorsch, 1967; Duncan, 1972; and Osborn and Hunt, 1974). Pero algunos de esos investigadores no han distinguido entre la proporción de cambio ambiental y grado de incertidumbre (ésto es cambio impredecible) y por tanto implícitamente igualan los dos (2). Aunque esta dimensión es muy importante los estudios se han concentrado en la incertidumbre ambiental que genera cambios no planeados y se ha acordado que la manera en que afecta a la organización y la forma de darle una respuesta adecuada es percibida directamente por los tomadores de decisiones ubicados en la estructura diferenciada de la organización. Se considera que entre más diferenciada esté la organización más fácilmente percibirá este tipo de cambios, y su respuesta será inmediata. "Otros teóricos (particularmente Thompson, 1967; Perrow, 1967; y Duncan, 1972) han enfatizado la heterogeneidad del ambiente. Ellos argumentan que ambientes complejos y diversos tienden a requerir una más alta diferenciación de la estructura organizacional que cuando están en ambientes homogéneos y simples". (3) Esta idea es compartida también con Lawrence y Lorsch (4). Sin embargo el desacuerdo nuevamente aparece, pues mientras Thompson trata a la heterogeneidad y al cambio como independientes Duncan los trata como

(2) E. Miles, Raymond y C. Snow, Charles. Organizational Strategy, Structure, and Process. Ed. Mc. Graw Hill, U.S.A. 1978, p.253.

(3) Op. cit. p.253.

(4) Véase: Lawrence/Lorsch. Desarrollo de Organizaciones. Diagnóstico y Acción. Ed. Fondo Educativo Interamericano, S.A. U.S.A., 1973, pp.9-22

componentes de un medio ambiente incierto.

Aunque no se han agotado las posibilidades de análisis en los que se han considerado otras dimensiones como concentración-dispersión de recursos, capacidad ambiental (rica-pobre), consenso-disconsenso dominante, mutabilidad-inmutabilidad ambiental, creemos que la incertidumbre del ambiente organizacional provee de elementos sólidos para caracterizar la relación entre la organización y su medio, pues en esta relación las tensiones que provoca el ambiente se reflejan en las áreas de la estructura, de tal manera que para responder a esa tensión debe modificarse.

La tecnología como segundo factor proveniente del contexto trata de ser al igual que el medio ambiente una explicación de las variaciones estructurales. Este enfoque se fundamenta en los trabajos de Joan Woodward en los que se enfatiza el papel de los procesos de producción como causantes directos de los cambios estructurales, pues en la medida en que la organización tiende a satisfacer la demanda del medio ambiente, se integra la tecnología como medida alternativa que repercute en toda la estructura modificando procesos, redefiniendo los niveles jerárquicos y presentando una alta formalización "Una unidad tecnológica es usualmente acompañada por una estructura organizacional flexible que tiene pequeños componentes administrativos (relativo al número de empleados), pocos niveles jerárquicos y una moderada expansión de control supervisor". (5) A lo anterior, la misma Woodward ha señalado que la estructura de

(5) E. Miles, Raymond y C. Snow, Charles. Op. cit. p.253.

la organización no responde directamente a la tecnología, pero los diferentes tipos de ésta imponen diferentes demandas de control y coordinación, pues dependiendo del tipo de relación entre capital y trabajo (donde se ubicaría la tecnología) y del número de productos a elaborar, la estructura mostraría diferentes composiciones.

El factor tecnológico encuentra así implicaciones selectivas de terminadas por las demandas del medio ambiente.

El tercer factor contextual identificado con el tamaño es el más controversial pero ayuda también a explicar las variaciones contextuales, algunos teóricos consideran que el tamaño de la organización puede ser el más poderoso predictor del cambio, pues una larga estructura organizacional asociada con la especialización en la dimensión burocrática puede resolver más fácilmente las tareas ambientales, pues percibe directamente la naturaleza del cambio.

Este argumento al igual que el tecnológico está sujeto a diferentes variables, pues implica una gran diferenciación vertical y horizontal y en consecuencia mayor necesidad de integración con la consiguiente desventaja del costo.

3.2 La Función Administrativa.

En este apartado se intenta señalar la poca importancia que se atribuía a los factores del contexto como recurso de explicación de las disfunciones de la estructura administrativa.

La actividad administrativa dentro del marco de influencia entre contexto y estructura ha ido observando un creciente interés por considerar los factores de cambio como condicionantes de su actitud funcional y en consecuencia reconoce la necesidad de considerar este condicionante sobre los principios de estructura, planeación, organización, control y otros.

Esta consideración en la primera mitad del siglo fue ignorada por los teóricos organizacionales o cuando mucho considerada como una constante. Encontramos en este período un tratamiento a la función administrativa bajo orientaciones eficientistas en las que predomina una relación entre un diseño correcto de la organización y una adecuada estructura formal como componentes suficientes para el desenvolvimiento de la organización. "Se parte de determinados objetivos, se seleccionan aquellos principios que sirvan para la consecución de esos objetivos y luego se implantan en la organización a través, principalmente, de un diseño correcto, de una estructura burocrática en el sentido de Max Weber." (6)

Posteriormente a la primera articulación de los principios de la burocracia propuesto por Weber, otros autores como Fayol, Mooney y

(6) Barenstein, Jorge. La estructura de las Organizaciones. Ed. Macchi, S.A., Buenos Aires, 1975, p.99.

Urwick ampliaron su objeto de estudio para incluir los recientes desarrollos de la investigación organizacional, sin embargo siguieron poniendo poca atención a las diferencias ambientales y efectos sobre la estructura y procesos organizacionales.

Desde otra perspectiva la concepción económica de la organización fue conciente de los efectos del contexto sobre la estructura organizacional y orientada hacia esos efectos la función administrativa, sólo que su orientación se limitó a la lógica de funciones formales de maximización de la ganancia. En esta perspectiva, los modelos económicos, las fuerzas del mercado, los precios por bienes y servicios y la organización en su conjunto fue caracterizada por funciones administrativas de carácter productivista cuya combinación entre capital y trabajo estuvo determinada por la eficiencia de la producción. Las decisiones empresariales y de mercado fueron consideradas como importantes, pero se hicieron pocos intentos por llevar al terreno de la estructura organizacional las implicaciones de esas decisiones. En suma la función administrativa fue considerada como encaminada a "al logro de cierto fin socioeconómico en base a la producción y/o venta de bienes y/o servicios, determinando, utilizando y combinando, de manera más productiva, en ambiente o espacio y tiempo, los medios técnicos, humanos, materiales y financieros necesarios y asignados." (7)

La opinión que sobre los principios administrativos vertieron los teóricos de la organización tuvieron serias críticas a principios

(7) Estarda M., Manuel. Administración Funcional, Ed. UNAM, México, 1974, p.33.

de los treinta y se recrudecieron en los cincuenta. Las críticas sostenían que el modelo burocrático era inoperante para explicar muchas situaciones organizacionales y por consecuencia su estructura no podía ser considerada como óptima y mucho menos de aplicación general." Gouldner (1954) proveyó de evidentes estudios de caso sugiriendo que la burocratización podría ser beneficiosa en algunos casos (la oficina) pero desastrosos en otros (la mina)." (8)

Para finales de los cincuenta las crecientes y elaboradas investigaciones que fundamentaban la relación entre el contexto y los procesos de la estructura organizacional vinieron a hacer de la función administrativa un eslabón explicativo de entre el individuo, la organización y el medio ambiente.

(8) Miles, Raymond E. y Snow, Charles C. Op. cit. p.251

3.3 El Contexto y la Estrategia.

Hasta ahora hemos visto como tres factores fundamentalmente explican al contexto como causa de las variaciones de la estructura organizacional, principalmente hemos puesto mayor énfasis en la importancia de la incertidumbre que rodea a la organización en el continuo logro de objetivos y fines. Pero por el otro lado queda por señalar la forma en que se vincula el individuo con el medio y cómo participa éste en esa vinculación.

Si bien la organización se relaciona con el contexto de manera recíproca, esta relación, dados los imperativos que impone el segundo sobre el primero y por la oportunidad de atenderlos, reestructurando o conservando la estructura de la organización, requiere ser una relación estratégica. Estratégica en tanto que el logro de los objetivos depende de la habilidad para responder al medio en el área adecuada o considerada como vital para la organización.

Esta actitud estratégica es desde nuestra perspectiva esa forma en que se vincula el individuo en la relación contexto-estructura.

Vinculación que se concreta cuando se elaboran análisis y diseños sistemáticos para atender las necesidades de cambio o reorganización: "Por estrategia se entiende el análisis de los objetivos a lograr, considerando una situación total y las formas globales de alcanzarlos... A través de la estrategia se concibe y formula el plan de las operaciones totales, con los cual se abarca todo el conjunto de las mismas, determinando y ordenando sus pliegues ulteriores." (9)

(9) Salinas, Alberto. La Reforma Administrativa. Ed. F.C.E., México, 1975, p. 84.

Una vez considerado el contexto y la dependencia de la organización a uno o todos sus factores, la organización asumirá características estratégicas, adoptando planes de ejecución y asignando recursos. En suma estableciendo un marco de referencia fundamental que establezca las guías y los límites a partir de las cuales se tomen las decisiones pertinentes. Esta actitud ha sido sustentada por muchos investigadores que se han enfocado al estudio de procesos estratégicos alternativos a la influencia del contexto.

Las primeras teorías de estrategia ofrecieron prescripciones basadas principalmente en el análisis de organizaciones singulares (si bien estas fueron incluidas en extensos ambientes diferentes). Recientemente, sin embargo, la estrategia organizacional ha sido investigada más sistemáticamente y algunos progresos han sido hecho hacia el desarrollo de una teoría de procesos de formulación estratégicos han examinado: 1. La influencia de la planeación a largo plazo sobre el desempeño organizacional (Warren, 1966; Steiner, 1969; Thune y House, 1970; Rue y Fulmer, 1972); 2. El impacto de un enfoque incremental de políticas hechas sobre presupuesto (Wildavsky, 1964; Wildavsky y Hammond, 1965); 3. La actividad de elaboración de decisiones entre los miembros de la cúpula dominante (Aguilar, 1967; Bower, 1970; Mintzberg et. al., 1976) y 4. La relación entre los valores personales de los directores y la estrategia (Guth y Tagiuri; Hage y Dewar, 1973) (10)

Los estudios anteriores destacan el papel determinante de los elaboradores de decisiones, pues son ellos quien estructuran las estra

(10) Véase Miles Raymond E. y Wnow, Charles C. Op. cit. pp. 261-262.

tegrías con consideraciones selectivas sobre las áreas que consi
deran vitales para que la organización sobreviva. Lo anterior
ha sido tratado por la teoría clásica de la dirección y ha sido
apoyada por estudios posteriores en los que se ha observado la
naturaleza del impacto de los tomadores de decisiones sobre los
cambios en la estructura. Estos estudios sostienen un enfoque
contingente denominado "strategic choice" en el que se pone énfasis
sobre la discreción direccional, este punto de vista enfa
tiza la dinámica de la conducta organizacional, admite la posi-
bilidad de orígenes múltiples entre características organizacioni
nales y condiciones ambientales. (11)

(11) Véase Mintzberg, Henry. The Structure of 'Unstructured' Decision Process,
en Administrative Science Quarterly, vol. 21, pp.246-275, june 1976.

3.5 La Estrategia y la Estructura.

La implantación de una nueva estrategia con profundas transformaciones trae casi siempre a la estructura administrativa existente nuevos problemas administrativos no considerados. Con ésto, para volver a tener una relación bien acoplada entre la estrategia administrativa y su estructura, debe diseñarse e instalarse una nueva estructura administrativa.

Esta implantación se hace necesaria cuando la organización asume formas de expansión o contracción como una manera para enfrentar su contexto. En esta situación que consideramos de manifestación concreta, el hecho de aumentar o disminuir el volúmen de actividades o diversificar operaciones, entraña una revisión de objetivos. Ante ésto es necesario elaborar nuevas tácticas, armonizar o renovar la distribución de recursos, en suma una nueva política que puede implicar la adición o reducción de personal o de instalaciones de un tipo nuevo y modificarla composición de los niveles de la organización.

Se puede deducir que la organización está en función de la política y que la organización más compleja es resultado de una conjunción de varias políticas. Parece indiscutible que toda política nueva implica necesidades administrativas nuevas, en consecuencia la reorganización de la estructura se hace imperativa si requiere un buen funcionamiento.

El Profesor Alfred Chandler ha sido uno de los primeros teóricos en descubrir la relación que une la estrategia y estructura. Su análisis trata de grandes problemas de gestión y de soluciones aportadas a estos problemas por grandes firmas americanas y ha elaborado una teoría sobre el impacto de la política general (estrategia) sobre la organización; enfatizando que la estructura depende de la estrategia. (12)

Por otro lado David J. Hall y Maurice hacen una crítica de la relación estrategia/estructura argumentando que no es unilineal, sino que la dependencia entre estrategia y estructura podía ser hecha en dos sentidos. Estos autores sostienen que la estructura no es solamente una red ordenada de roles, de funciones, de medios y de actividades, es también hecha de ideas, de creencias y de valores que dinamizan al sistema resultado tanto de su historia como de su funcionamiento actual; el funcionamiento antiguo se expresa en el funcionamiento actual y la red de relaciones es resultado de esos juegos. (13) Los conceptos de organización, estructura y de estrategia concebidos así hacen posible exponer un nuevo tipo de relación donde la estructura condiciona la estrategia.

Para los fines de nuestra investigación, las relaciones entre estrategia y estructura serán consideradas como simétricas, pues si bien el contexto condiciona las estrategias y las estructuras

(12) Véase Chandler, Alfred. D., Strategy and Structure, Doubleday, Garden City, N.Y., 1962, p.18

(13) Véase J. Hall, David et. al. Estrategia/Estructura. Revue Francaise du Gestion número 23. noviembre-diciembre de 1979, p.8-23.

éstas últimas modulan el contexto en toda la medida de los recursos de la organización." En adición al arreglo del sistema interno, las organizaciones pueden actuar para efectuar cambios en el medio por sí mismas. Intentos por conformarlo más estrechamente a las preferencias de la organización han sido documentados tanto por la industria como por el nivel organizacional. Por ejemplo Hirsch (1975) mostró que las firmas en la misma industria pueden colaborar para hacer sus ambientes más manejables." (14)

(14) E. Miles, Raymond y C. Snow, Charles Op. cit. p.255

IV. "EL CORREO DEL LIBRO".

4.1 Antecedentes.

Antes de exponer nuestro caso práctico procederemos a hacer ciertas observaciones sobre como se trataron los factores que componen el contexto en relación con la estructura organizacional del Correo del Libro.

En el capítulo III señalamos que el medio ambiente ejercía una mayor influencia sobre el diseño y las variaciones estructurales que los factores tecnológicos y tamaño.

En base a lo anterior el caso práctico se delinea principalmente teniendo como indicador el grado de influencia que ejercía el factor medio ambiente sobre el arreglo estructural del correo del libro. En lo que toca a los factores tecnología y tamaño los consideramos como partes integrantes de la determinación ambiental.

El factor medio ambiente se concretó en las disposiciones legales en materia educativa, las políticas sobre educación y las políticas de carácter social del estado.

El Correo del Libro, se constituye como un ejemplo concreto de las transformaciones estructurales de una entidad administrativa que reclama un diseño estructural distinto al que se le había atribuido hasta antes de que la política educativa del gobierno mexicano asumiera como objetivo eliminar el rezago del país en materia educativa y que inicia en 1978.

Hasta entonces el Correo del Libro se desempeñaba como programa que tenía como campo de acción al apoyar el magisterio nacional con programas institucionales que contribuyeran a elevar el nivel cultural y profesional de los maestros así como brindar información sobre publicaciones y demás bienes culturales que se pueden adquirir a precios menores que los que rigen el mercado.

Con la nueva política educativa se crea un Programa Educativo del Gobierno Federal compuesto por cinco objetivos prioritarios:

1. Ofrecer la educación básica a toda la población, particularmente la que se halla en edad escolar.
2. Vincular la educación terminal con el sistema productivo de bienes y servicios social y nacionalmente necesarios.
3. Elevar la calidad de la educación.
4. Mejorar la atmósfera cultural del país.
5. Aumentar la eficiencia del sistema educativo, para lo cual es indispensable la descentralización de los servicios. (1)

El logro de estos objetivos se haría a través de actividades a grupadas en 52 programas dentro de los cuales se distinguen 12 considerados como prioritarios, entre ellos se relaciona con "el Correo del Libro" el de la promoción del hábito de la lectura. Objetivo prioritario con el que se pretende "...promover la lectura a través de publicaciones de calidad a precios accesibles, hacer más eficiente la distribución de los libros y au

(1) Secretaría de Educación Pública. Programas y Metas del Sector Público. 1979-1982. Ed. Dirección General de Publicaciones y Bibliotecas, México. 1979. pp. 11-12

mentar la cantidad de bibliotecas y salas de cultura existentes"
 (2) meta que se apoyó en disposiciones legales que resaltaron las antiguas actividades del correo imponiendo un nuevo diseño estructural.

Estas disposiciones legales son:

El artículo 3o. constitucional que legitima y regula la actividad del Estado en materia educativa.

Dicho ordenamiento será aplicable en cuanto a la fracción I inciso 6).

Aislado de su contexto dice:

"Artículo 3o. La Educación que imparta el Estado, Federación, Estados, Municipios.

b) Será nacional en cuanto atenderá a... la continuidad y el acrecentamiento de nuestra cultura...(3)

Lo anterior en cuanto que atenderá El Correo del Libro al tráfico o comercio de bienes y servicios culturales que contribuirán a la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura.

(2) Op. cit. p.54

(3) Leyes y Códigos de México
Constitución Política de los E.U.M. Ed. Porrúa, México, 1984. pp.7-8

LEY FEDERAL DE EDUCACION.

(Publicada en el Diario Oficial del 29 de Noviembre de 1973). (4)

En su artículo 1° dice: "Esta Ley regula la Educación que imparten el Estado-Federación, Estados Municipios, sus organismos descentralizados "... "Las disposiciones que contiene son de orden público e interés social".

Al quedar consagrada la actividad educativa por virtud de esta Ley como de Orden Público y de Interés Social, significa que la Sociedad Civil y el Estado Mexicano la consideran de vital importancia y que la Institución en su quehacer tendrá tales objetivos.

Artículo 2°

Que a la letra dice: "La Educación es medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura"...

Que corrobora que la actividad que realizará El Correo del Libro se apega al espíritu de la Ley en cita...

Artículo 3°

Que indica "La Educación que imparten el Estado, sus organismos descentralizados..." ... "Es un servicio público".

En consecuencia, la actividad que desarrolla El Correo del Libro es un servicio público.

(4) Secretaría de Gobernación. Diario Oficial de la Federación. 29 de noviembre de 1973. p.28

Artículo 5°

"La educación que impartan el estado, sus organismos descentralizados, ... se sujetará a los principios establecidos en el Artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Y tendrá las siguientes finalidades:

Fracción IV

Proteger y acrecentar los bienes y valores que constituyen el acervo cultural de la nación y hacerlos accesibles a la colectividad:

Fracción V

Fomentar el conocimiento y el respeto a las Instituciones Nacionales.

Fracción VI

Enriquecer la cultura con impulso creador y con la incorporación de ideas y valores universales.

Fracción VIII

Promover las condiciones que lleven a la distribución equitativa de los bienes materiales y culturales dentro de un régimen de libertad.

Fracción X

Vigorizar los hábitos intelectuales que permiten el análisis objetivo de la realidad.

Fracción XI

Propiciar las condiciones indispensables para (El impulso de la investigación, la creación artística y) ... la difusión de la cultura.

Encaja dicho artículo a la Ley de la Materia con la disposición constitucional que fundamenta a la educación en México y las fracciones reproducidas, retratan fielmente los propósitos de El Correo del Libro y el espíritu que le animará.

Artículo 1°

"Los servicios de la educación deberán extenderse a quienes carecen de ellos, para contribuir a eliminar los desequilibrios económicos y sociales". (5)

El Correo del Libro cumplirá al llevar cultura y conocimiento escritos a precios por abajo del mercado a amplios núcleos de población marginada.

Artículo 13

"Son de interés social las inversiones que en materia educativa realicen el estado, sus organismos descentralizados".

Realza tal dispositivo, la importancia de la labor de El Correo del Libro.

Capítulo III

Distribución de la función educativa

Artículo 24

"La función educativa comprende:

... III.- Editar libros y producir otros materiales didácticos.

(5) Op. cit. p.29

- IV.- Establecer y promover Servicios Educativos que faciliten a los educadores la formación que les permita su constante perfeccionamiento.
- VII.- Fomentar y Difundir las actividades culturales en todas sus manifestaciones.
- VIII.- Realizar campañas que tiendan a elevar los niveles culturales y económicos de la población"...

De lo anterior se desprende que El Correo del Libro efectúa una función educativa.

Ley Nacional de Educación para Adultos (6)

Capítulo I

Disposiciones Generales.-

Artículo 1°

La presente Ley es de observancia general en toda la República y sus disposiciones son de interés social".

Artículo 4°

La educación para adultos tendrá los siguientes objetivos:

Fracción III Fomentar el autodidactismo

Es evidente por demás como El Correo del Libro a través de las diversas colecciones populares reproduce y de manera accesible el conocimiento científico fomentando el autodidactismo y cumpliendo por tanto con uno de los objetivos de la citada Ley.

(6) Véase para la referencia a los artículos y párrafos en: Secretaría de Educación Pública. Normas Fundamentales. México, 1980.

Norman actualmente el quehacer de El Correo del Libro -además de las disposiciones citadas- las que regirán el nuevo Instituto, las siguientes:

Ley Orgánica de la Administración Pública

Artículo 38 Fracción VII.

"A la Secretaría de Educación Pública corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

Fracción VII.

Organizar, Administrar y Enriquecer sistemáticamente las Bibliotecas Generales o especializadas que sostenga la propia Secretaría o que forme parte de sus dependencias".(7)

Tal ordenamiento deberá invocarse para el establecimiento de los convenios intersectoriales con El Correo del Libro, pero no tiene al momento de que surja como Instituto Descentralizado, aplicación directa sobre él mismo como lo tiene actualmente.

REGLAMENTO INTERIOR DE LA S.E.P.

El Diario Oficial de la Federación con fecha 20 de Enero de 1981 por el C. Presidente de la República, con fundamento en el artículo 89, fracción I de la Constitución Política de los E.U.M. y el artículo 18 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Artículo 3°

Para el estudio, planeación y despacho de los asuntos que le competen la S.E.P. contará con las siguientes unidades administrativas:

(7) Véase Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en: prontuario de disposiciones jurídicas de las dependencias del poder ejecutivo federal. Coordinación General de Estudios de la Presidencia, Ed. T.G.N., México, - 1977, p.28

Subsecretarías:

Cultura y Recreación

Direcciones Generales:

Publicaciones y Bibliotecas

Las que fundamentan la vida legítima del Correo del Libro dentro de la actual organización del Sector Público y que habría también de considerarse para el efecto de firma de convenios. Iguales con sideraciones para el ordenamiento.

Artículo 48

Corresponde a la Dirección General de Publicaciones y Bibliotecas:

1. Promover el hábito de la lectura en el país;... etc.

Este dispositivo es la columna vertebral que sostiene el Correo del Libro especialmente en su fracción VI que dice: "establecer sistemas de distribución de publicaciones, especialmente de aquellos que sean de interés para la superación del Magisterio Nacional y para la rotación de activos en Bibliotecas Públicas y Escolares, así como promover el establecimiento de librerías en el país". (8)

(8) Coordinación General de Estudios de la Presidencia, Reglamentos Interiores de las dependencias de la Administración Pública Centralizada, Ed. T.G.N. México, 1978, p.363.

4.2. Objetivos y programas.

El desarrollo del análisis de los objetivos y programas que aquí presentamos tiene como función el señalar de manera de tallada los lineamientos a que deberá sujetarse la toma de decisiones al interior de la organización, en tanto que estos lineamientos reflejan el elemento en función del cual habrá de diseñarse la estructura global.

4.2.1. Objetivo General

Desarrollar un sistema de distribución de letra impresa y de otros bienes culturales, procurando su fácil acceso geográfico y económico a los neolectores, los educandos, los maestros y el público en general, con el fin de fomentar la formación de un hábito por la lectura de calidad entre toda la población mexicana y contribuir así al mejoramiento de la atmósfera cultural en nuestro país.

4.2.2. Objetivos Institucionales

- a) Distribuir la totalidad de las publicaciones y otros bienes culturales que se produzcan en el seno de la Secretaría de Educación Pública, para hacerlos llegar a los diferentes lectores del país en el menor tiempo y al más bajo costo de distribución posibles.

- b) Ser un órgano de distribución de publicaciones y bienes culturales eficiente al servicio de todas aquellas Instituciones Públicas que requieren de este sistema especializado.
- c) Coadyuvar con la estructura y recursos disponibles al cumplimiento de los programas del Sector Educación.
- d) Contribuir al desarrollo del potencial cultural y educativo del lector nacional mediante una selección de bienes culturales equilibrada, congruente y coherente que atienda a sus características de edad, nivel educativo, condiciones socioeconómicas y ubicación geográfica.
- e) Cooperar a la integración social del lector dentro del proceso de desarrollo nacional.
- f) Mantener y desarrollar una sólida red de distribución que proporcione al magisterio nacional, educandos y usuarios interesados, información actualizada sobre la producción editorial y de otros bienes culturales en idioma español.
- g) Establecer y desarrollar un sistema eficiente, depurado y actualizado de ventas por correo, directas y al mayoreo, que además de informar y servir de medio para la adquisición de bienes culturales, sea un vínculo de comunicación con los usuarios para satisfacer sus necesidades de lectura.

- h) Integrar en forma complementaria a la red de distribución especializada, un sistema de ventas mayoreo que utilizando los recursos de instituciones y empresas tales como DICONSA, red librera nacional, agencias de distribución, unión de voceadores, etc., permitan lograr una mayor cobertura de lectores sin efectuar inversiones o incurrir en costos adicionales.
- i) Mediante la ejecución de sus programas, lograr la autosuficiencia financiera.

4.2.3 Programas Anuales del Sistema "El Correo del Libro".

4.2.3.1 Ventas por Correo

Objetivo

Establecimiento de un sistema mediante el cual se difundan y puedan ser adquiridos a nivel nacional, a precios menores a los que rigen en el mercado, libros y bienes culturales que tiendan a la superación educativa y cultural del Magisterio en especial y además en educandos y público en general.

Atender las solicitudes de Libros de otros Países de habla Hispana.

Frecuencia

Publicación mensual del boletín "El Correo del Libro" durante diez meses del año (de Septiembre a Junio)

Contenido

- Publicaciones de Editoras Privadas
- Publicaciones de Editoras Oficiales
- Publicaciones SEP (ver programa siguiente)

Actividades a Realizar:

- Selección y adquisición de ediciones y otros bienes culturales, por cuenta propia y de la Secretaría de Educación Pública y Consejo Nacional de Fomento Educativo.
- Diseño, edición y distribución del boletín "El Correo del Libro" para difundir y promover la adquisición de las publicaciones y bienes culturales anteriores.
- Actualización y depuración de Catálogo de Suscriptores que permita el envío por correo del boletín y cualquier otra comunicación a los usuarios registrados.
- Atención expedita y eficiente de los pedidos de libros y otros bienes culturales solicitados por los usuarios.
- Establecimiento, desarrollo y control en:
 - . Puntos de Venta ubicados en las Delegaciones Generales de la SEP
 - . Centros de Distribución Regional (Subalmacenes)

- Participación en ferias y exposiciones regionales de libros.
- Supervisión, control y evaluación del sistema de distribución.
- Informes mensuales de los resultados del programa.

4.2.3.2 Módulos de Exhibición y Venta

Objetivo:

Promover la difusión y Venta de libros, fascículos y folletos que publica la Secretaría de Educación Pública, mediante la creación, organización y supervisión de un sistema de Módulos de Exposición y Venta localizados en los lugares de mayor concentración popular en la República Mexicana.

Frecuencia:

Semanal, quincenal y mensual.

Contenido:

Publicaciones periódicas SEP

- . Secundaria Abierta
- . Sep/Setentas
- . Sep/Ochentas
- . Libros de Arte
- . Enciclopedia Proteo
- . Sep/Trillas

- . Clásicos de la Literatura
- . Biblioteca de Clásicos de la Literatura
- . México Historia de un Pueblo
- . Cómo Hacer Mejor
- . Cuadernos Mexicanos
- . Novelas Mexicanas
- . Sepa
- . Episodios Mexicanos
- . Colibrí
- . Clásicos Americanos SEP/UNAM

Actividades a Realizar:

- Selección de personal y lugar
- Celebración de convenio
- Recepción, almacenaje y clasificación de publicaciones
- Preparación, empaque y envío
- Supervisión de condiciones de contratación
- Evaluación y control de resultados del programa

4.2.3.3 Venta a Distribuidores Mayoristas

Objetivo

Complementar el ámbito de la red de Distribución para lograr mayor cobertura de lectores, mediante la utilización de mecanismos de distri

bución establecidos, ya sean públicos o privados.

Frecuencia:

Semanal, quincenal y mensual.

Contenido:

Igual que programa de Módulos

- . Secundaria Abierta
- . Sep/Setentas
- . Sep/Ochentas
- . Libros de Arte
- . Enciclopedia Proteo
- . Sep/Trillas
- . Clásicos de la Literatura
- . Biblioteca de Clásicos de la Literatura
- . México Historia de un Pueblo
- . Cómo Hacer Mejor
- . Cuadernos Mexicanos
- . Novelas Mexicanas
- . Sepa
- . Episodios Mexicanos
- . Colibrí
- . Clásicos Americanos SEP/UNAM

4.2.3.4 Día del Maestro

Objetivo:

Hacer llegar gratuitamente a los Maestros del Sistema Educativo Federal, libros y otros Bienes Culturales que fomenten su hábito de lectura, los cuales se les entregan con motivo del Día del Maestro.

Frecuencia:

Anualmente, a partir del mes de mayo.

Contenido:

Selección de obras de diversos temas y autores editadas por la SEP.

4.2.3.5 Bibliotecas SEP y Donativos

Objetivo:

Hacer llegar a las Bibliotecas y demás Centros de Lectura, las publicaciones que requieran de acuerdo a su nivel, ubicación e importancia dentro de su zona de influencia, según instrucciones de la Dependencia responsable.

Frecuencia:

Bibliotecas: Programa Anual

Donativos: Cada vez que se requiera por solicitud específica.

Contenido:

Publicaciones de Editoras Privadas.

Publicaciones de Ediciones Oficiales Publicaciones SEP.

Actividades a Realizar:

- Recepción del Programa Anual de adquisición y distribución de Bibliotecas y solicitudes de Do nativos.
- Recepción de las publicaciones, almacenaje y clasificación.
- Preparación de los libros para su entrega, empaque y fleje.
- Envío a los diferentes centros de lectura de acuerdo a la distribución ordenada.
- Informe mensual sobre los resultados de la dis tribución.

4.2.3.6 Distribución por Directorio

Objetivo

Hacer llegar periódicamente las Publicaciones pro ducidas por instancias oficiales a los miembros - del Consejo de Administración, Archivo General de la Nación, Dependencias Oficiales, Organismos In ternacionales y Gobiernos Extranjeros con los que se establezcan acuerdos de intercambio.

Frecuencia:

De acuerdo a la frecuencia de las publicaciones a distribuir.

Contenido:

Publicaciones SEP y cualquier otra edición cuya distribución sea otorgada al Organismo.

Actividades a Realizar:

- Integración y revisión anual del Directorio y números de ejemplares a entregar.
- Preparación de etiquetas.
- Preparación de libros para su entrega.
- Envío a los miembros del Directorio.
- Informe mensual de resultados de la Distribución.

4.3 Políticas

Si bien los los objetivos y los programas conforman los lineamientos que norman la toma de decisiones, el método de acción lo constituyen las políticas, que no son otra cosa que el marco a través del cual los objetivos y programas se canalizan a la acción.

En términos de Katz y Kahn son generalizaciones anticipantes de lo que será la conducta organizacional y a un nivel que obliga a cambios en la estructura organizacional. Estas generalizaciones anticipantes incluyen una categoría de decisiones: aquellas situadas dentro de la organización, que afectan a la estructura de la misma. Por consiguiente crear una política es un aspecto del cambio organizacional; la toma de decisiones. Elaborar una política también indica tomar decisiones. Elaborar una política también indica tomar decisiones a ese nivel de liderazgo que incluye alterar, originar o eliminar la estructura organizacional. (9)

(9) Véase Katz, Daniel y L. Kahn, Robert. Psicología Social de las Organizaciones. Ed. Trillas, México, 1977, pp. 298-305

En nuestro caso de estudio es precisamente ésto lo que se pretende resaltar de las políticas del Correo del Libro; su con cre sión en el diseño estructural.

Distinguimos dentro de este apartado las políticas Institucionales y las Departamentales por la remisión que hacen del ni vel de toma de decisiones, en que se elaboran.

4.3.1 Políticas Institucionales

- a) Se promoverán y distribuirán sólo aquellos bienes y servicios culturales que tiendan a elevar el nivel cultural y educacional del magisterio y lectores en general.
- b) Tendrá preferencia sobre otros bienes culturales la letra impresa en el idioma español en todas sus ver siones.
- c) Se manejarán relaciones estrechas con las Organizaciones e Instituciones señaladas a continuación con objeto de lle gar a distribuir sus publicaciones y otras culturas en nues

tro país y en el extranjero:

INSTANCIAS DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA.

. Subsecretaría de Cultura

Dirección General de Publicaciones

Dirección General de Bibliotecas

Dirección General de Materiales Didácticos y Culturales

Dirección General de Culturas Populares

Dirección General de Promoción Cultural

Dirección General de Televisión Educativa

Instituto Nacional de Educación para Adultos

Instituto Nacional de Antropología e Historia

Instituto Nacional de Bellas Artes

Radio Educación

. Subsecretaría de Educación Básica

Dirección General de Educación Indígena

Dirección General de Educación Secundaria

Dirección General de Higiene Escolar

. Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica

Dirección General de Educación Normal

. Subdirección de Educación Superior e Investigación

Dirección General de Capacitación y Mejo-

ramiento Profesional del Magisterio

Universidad Pedagógica Nacional

. Subsecretaría de Educación e Investigación
Tecnológica

Dirección General de Educación Tecnológica
Agropecuaria

Dirección General de Educación Tecnológica
Industrial

Dirección General de Institutos Tecnológicos

Instituto Politécnico Nacional

. Subsecretaría del Deporte

Dirección General de Delegaciones

Delegaciones Generales

OTROS ORGANISMOS RELACIONADOS CON EL SECTOR
EDUCACION

- . Consejo Nacional de Fomento Educativo
- . Consejo Nacional de Educación Profesional
Técnica
- . Colegio de Bachilleres
- . Centro Nacional para el Estudio de Medios
y Procedimientos avanzados de la Educación
- . Centro Nacional de Enseñanza Técnica Indus-
trial
- . Centro Nacional de Productividad
- . Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
- . Consejo Nacional de Recursos para Atención
de la Juventud

- . Centro de Investigaciones para la Integración Social
 - . Centro de Investigaciones y Estudios Superiores de Antropología Social
 - . Instituto Nacional de Astrofísica, Óptica y Electrónica
 - . Colegio de México
 - . Universidad Nacional Autónoma de México
 - . Otras Instituciones de Enseñanza
- d) La orientación de los criterios de selección y distribución de libros, revistas y otros bienes culturales quedará a cargo de un Consejo Consultivo integrado por elementos distinguidos.

4.3.2 Políticas Departamentales

4.3.2.1 Adquisiciones y Diseño Editoriales

- a) Con objeto de facilitar el proceso de selección y adquisición de libros, revistas y otros bienes culturales, contaremos con un registro actualizado y veraz de empresas productoras.
- b) Se dará preferencia a la producción nacional.
- c) El orden de prioridad temática será: Educación, Literatura Mexicana, Historia de México, Literatura Infantil y Universal, Ciencias, Artes y Oficios.

d) Se preferirán aquellos autores de reconocido prestigio que cubran los requisitos de seriedad, objetividad y calidad en sus textos.

La inclusión de nuevos autores implicará un análisis y un dictámen previos a fin de determinar si cumplen los requisitos mencionados.

e) Los textos originales en idioma español tendrán prioridad.

f) Se distribuirán obras de carácter educacional y cultural; se evitarán las de tipo propagandístico de carácter político.

g) Para definir el número de ejemplares que se adquirirán por cada título, se estudiará el comportamiento de la demanda de acuerdo con su tema, título, autor, editor y precio.

h) Las reposiciones de cualquier título, se autorizarán sólo en aquellos casos en que la venta haya excedido a la existencia y las devoluciones sean mínimas.

i) La adquisición de los ejemplares se llevará a cabo previa verificación y ra-

tificación de los precios de compra y las condiciones de pago.

Todas las compras deberán ampararse con un pedido debidamente autorizado por la Dirección General y aceptado por el editor.

- j) Se buscará el mayor número de proveedores posible, con las mejores condiciones de compra para la empresa.
- k) Los proveedores de obras culturales deberán firmar un convenio de colaboración.
- l) Se evitarán las compras excesivas a un sólo proveedor y todas las operaciones se realizarán en moneda nacional.
- m) Las consignaciones que se contraten deberán tener derecho a devolución.
- n) Se contará con un calendario anual de adquisiciones el cual contemplará la ubicación temporal de las compras y consignaciones, de acuerdo con el programa anual de distribución y el presupuesto por ejercer.
- ñ) El precio de venta al público de cada título, será el más bajo posible y sal

vo en casos excepcionales, será igual o menor al salario promedio diario de un maestro en zonas urbanas.

o) La utilización de los bienes culturales, estará sujeta a un estricto control para evitar extravíos y pérdidas.

p) La difusión y promoción de publicaciones y otros bienes culturales, se efectuará de preferencia mediante un boletín denominado "El Correo del Libro" el contenido de sus textos y presentación, será cuidadosamente supervisado para evitar errores y faltas que puedan repercutir en la imagen del Organismo. Por ningún motivo podrá ordenarse la impresión de textos no autorizados por la Dirección General, quien será la directa responsable de los mismos.

q) Los funcionarios del Organismo procurarán un trato amable, discreto y respetuoso con los proveedores.

- B. DIRECTA
 - °Puntos de Ventas en Delegaciones Generales SEP
 - °Ferias Exposiciones
 - °SEP-Conasupo
 - °Unión de Voceadores
- C. MAYOREO
 - °Agencias de Distribución
 - °Red Librera
 - °Cadena de Tiendas de Auto Servicio
 - °Bibliotecas SEP
 - °Otras Bibliotecas
- D. ESPECIALES
 - °Casas de Cultura (INBA)
 - °Salas de Cultura (INEA)
 - °Unidades de Telesecundaria

- DISTRIBUCION POR CORREO

- El uso del Sistema Nacional de Correos, tendrá un lugar preponderante pues mediante este medio se apoyará la promoción y difusión de los demás canales de la red.
- La distribución por correo se efectuará inicialmente mediante el envío de un boletín mensual, mismo que servirá a los lectores para solicitar las obras que sean de su interés.

- Los lectores principales serán los profesores que viven en México y aquellos que radican en otros países interesados en recibir el boletín.
- El boletín denominado "El Correo del Libro", comunicará a los suscriptores, las publicaciones y demás bienes culturales de mayor actualidad e interés en el idioma español, por lo tanto se le dará atención especial a su contenido, presentación y distribución.
- El boletín se enviará a los profesores y personas cuyos nombres y domicilios estén registrados en el Catálogo de Suscriptores. Se hará un sobretiro del Boletín del 20% sobre el número de maestros suscriptores, con la finalidad de promover más suscriptores en otros ámbitos.
- La depuración y actualización del Catá-
logo de Suscriptores se efectuará en dos formas:
 - . Mensualmente, controlando las devolu-
ciones del correo.
 - . Anualmente, mediante un talón de reinscripción el que deberán confirmar los usuarios para renovar su suscripción.

- Todo pedido que se reciba por correo, deberá venir acompañado de un cheque certificado, giro postal o vale postal que cubra el el importe en pesos o en moneda extranjera. No se atenderán pedidos por COD.
- Los pedidos recibidos por correo deberán surtirse del almacén por este mismo medio, dentro de los 10 días hábiles a partir de la fecha de su recepción.
- Las reclamaciones, quejas y sugerencias se registrarán de inmediato y se procederá a investigar las posibles causas y tomar las medidas conducentes. Las reclamaciones graves deberán informarse a la Dirección General.
- La venta por correo promoverá la utilización por parte de los usuarios de los siguientes medios de distribución directa:
 - ° Zonas Regionales (Sub Almacén)
 - ° Módulos de Exhibición y Ventas
 - ° Ferias y Exposiciones

B. DISTRIBUCION DIRECTA

- La distribución por venta directa deberá ser considerada como el conducto idóneo para la venta y promoción editorial en virtud de su bajo costo operativo y cobertura.
- La cobertura nacional incluirá, en una primera etapa, todas las capitales, de los y las localidades de importancia geográfica, política, económica o demográfica que lo demanden. Posteriormente se ampliará a las zonas de mayor concentración popular.

Zonas Regionales (Sub-Almacenes)

- Se contará con sub-almacenes estratégicamente ubicados para mejorar el servicio y reducir el costo de distribución en el surtido de pedidos a módulos, puntos de venta y eventos de ferias y exposiciones. Los sub-almacenes tendrán servicio de venta al público y en ese aspecto se les dará tratamiento de puntos de venta.
- La desconcentración geográfica del sistema de comercialización se llevará a cabo de acuerdo con los siguientes criterios:

- . Area geográfica de influencia
 - . Intraestructura de comunicaciones y servicios
 - . Importancia cultural y demográfica de la localidad
- A cargo de cada sub-almacén estará un Jefe Regional de Ventas quien supervisará las operaciones de los encargados de módulos, promotores y en forma indirecta, las actividades relativas a la distribución de los encargados de puntos delegacionales, bibliotecas y distribuidores mayoristas dentro de su área de influencia.
- La operación de los sub-almacenes en lo relativo a sistemas de recepción, almacenaje y empaque, quedará sujeta a las políticas y disposiciones de la Gerencia de Operaciones de la matriz; en todos los demás aspectos dependerá de la Subgerencia de Distribución Ventas Directas.
- Los Sub-almacenes deberán ubicarse en locales que proporcionen seguridad y protección suficiente para la observación de los bienes culturales, espacio para oficinas administrativas y espacio para

la exhibición y venta al público.

Módulos de Exhibición y Venta

- Los módulos de exhibición y venta, serán locales móviles que se establecerán en los lugares de mayor concentración popular y que podrán trasladarse a otros lugares de interés, cuando se modifiquen las circunstancias que originaron su instalación o sea incosteable su operación.
- En los módulos se establecerán precios de venta al público previamente determinados por los responsables de las publicaciones comercializables.
- Los módulos de venta, distribuirán fundamentalmente publicaciones SEP, aunque de acuerdo a su capacidad y a las disposiciones del Consejo Consultivo podrán distribuir algunas adicionales.
- La operación de los módulos de exhibición y venta, se normará por contratos de distribución que se celebren con los responsables de los mismos y por los instructivos específicos que se establezcan.
- Se establecerán seguros y fianzas necesarios para proteger las instalaciones del

módulo y el valor de los bienes culturales que maneje así como la actuación del encargado.

Puntos de Venta en Delegaciones Generales SEP

- En virtud de los convenios de colaboración que tiene la SEP con las delegaciones generales, se establecerán puntos de venta, en los domicilios de las mencionadas delegaciones.
- Los encargados de estos puntos, observarán las normas para el manejo, exhibición y venta de los bienes culturales que se les envíen y depositarán los ingresos a las cuentas bancarias que el Organismo establezca.
- Los puntos de venta delegacionales pondrán a la venta todas las publicaciones que se ofrecen en el boletín mensual para ser adquiridos preferentemente por los maestros.
- Los precios de venta en puntos delegacionales serán especialmente establecido para el magisterio y serán los mismos que aparecen en el boletín mensual.
- La operación de los puntos de venta delegacionales, se apegará a las cláusulas de

los convenios de Colaboración que se celebran con las Delegaciones Generales SEP.

Ferias y Exposiciones

- Se establecerán la estructura necesaria, para participar en eventos que por su importancia lo ameriten y coadyuven a la red de distribución a incrementar el número de suscriptores.
- La participación en ferias y exposiciones, se sujetará a las condiciones que marquen las convocatorias respectivas y a la preparación del calendario anual de promociones.
- La asistencia a un evento promocional, tomará en cuenta los siguientes factores:
 - . Importancia del evento
 - . Aspectos organizacionales
 - . Costo por participación y recuperación económica posible
 - . Area temática del evento
 - . Espacio disponible
 - . Difusión previa
 - . Apoyos Federales, Estatales y/o Municipales
- La responsabilidad de coordinar la participación en estos eventos estará a cargo

de un Jefe de Promociones, quien con el apoyo de los Jefes Regionales participará en las ferias y exposiciones autorizadas en el calendario anual.

- La atención al público que acuda a los puntos delegacionales, módulos y ferias, será siempre respetuosa, cortés e informativa y tendrá como objetivo difundir y promover las publicaciones que distribuyen además de incrementar el número de suscriptores.

C. DISTRIBUCION MAYOREO

- Se utilizarán los servicios de Instituciones distribuidoras de carácter público o privado que contribuyan a complementar la red de Distribución. No se concederán ventas de mayoreo a particulares.
- Para que una venta sea considerada como mayoreo, deberán solicitarse pedidos mayores de 100 ejemplares de cualquiera de las publicaciones.
- Las ventas esporádicas de mayoreo a instituciones, deben ser solicitadas por escrito. Dichas ventas sólo podrán ser facturadas a nombre de la Institución solicitante los pedidos telefónicos no se

rán tomados en firme.

- Para celebrar un convenio de distribución con cualquier institución o empresa, éstas deberán probar que cuentan con medios de distribución establecidos por lo menos de tres años de funcionamiento ininterrumpidos.
- Las condiciones de descuento, plazos de pago y demás, se negociarán en cada caso particular, aunque no se otorgarán descuentos mayores de 50%. La recuperación de la cobranza no podrá exceder los tres meses a partir de la fecha de entrega. Las ventas eventuales de mayoreo serán liquidadas de preferencia C. O. D. y con autorización del Gerente de Comercialización máximo en 30 días.
- La aprobación de distribuidores mayoristas estará sujeta a la aprobación del Consejo Consultivo y del Consejo de Administración.

D. BIBLIOTECAS Y DONATIVOS

- Se promoverá el hábito de la lectura a través de todas las bibliotecas del país, salas de culturas (INEA) y Casas de Cul-

tura (INBA).

- En lo relativo a la distribución a Bibliotecas, se acatarán estrictamente los criterios y normas de catalogación y envío que establezca la SEP.
- La entrega de donativos, se efectuará únicamente con la autorización de la institución propietaria de los libros o de los bienes culturales en cuestión.
- Los donativos serán controlados administrativa y financieramente, mediante el llenado de pedidos autorizados que permitan acreditar a la cuenta correspondiente, el importe de las donaciones.
- Nuestra participación en el área de bibliotecas, salas y casas de cultura, se limitará a verificar si las publicaciones han sido recibidas y están accesibles al público en las condiciones previamente establecidas.

E. GENERALES

- Con objeto de facilitar la distribución de las Publicaciones periódicas entre los diferentes distribuidores, se clasificarán a cada uno de los integrantes de la red atendiendo a su potencial de ventas

en:

Clientes A

Clientes B

Clientes C

A los cuales corresponderá un volúmen pre-determinado de publicaciones.

- Semestralmente se efectuará una reclasificación para evitar sobreinventarios o devoluciones excesivas. Estas operaciones se manejarán mediante los servicios de computación que se dispongan. Las políticas anteriores, tienden a facilitar la programación y el surtido de bienes culturales de carácter periódico a los integrantes de la Red.

4.3.2.3 Operación

a. Recepción

- La recepción de materiales, se hará con base a un consecutivo de copias de pedidos formulados por la Gerencia de Adquisiciones. Este expediente incluirá referencias al calendario de fechas máximas de recepción.
- El proveedor, al requerir la recepción de su remesa, deberá presentar el pedido o re

quisición que el Organismo le entregó para formalizar toda solicitud, así como la factura o nota de remisión que éste haya elaborado en los términos idénticos que enuncie el pedido o remisión.

- El almacén se remitirá a sus expedientes para revisar la documentación ahí existente y compararla con la que presenta el proveedor. La fecha máxima de entrega que el proveedor acepte (45 días antes de la impresión del boletín "El Correo del Libro" y/o 60 días después de fincado el pedido) será el lapso en que el proveedor debe efectuar su entrega..
- La revisión, deberá observar con estricto apego las características y cantidades físicas de los materiales a que se refiera los conceptos detallados en el punto No. 2
- En casos excepcionales, en los que el proveedor no pudiere cumplir con los requerimientos señalados, deberá obtener el acuerdo correspondiente de la Dirección General, quien instruirá por escrito a la Gerencia de Operaciones, respecto a las medidas a adoptar mismas, que formarán parte integrante del expediente del proveedor.

- El almacén, al observar que los lineamientos anteriores son satisfechos por el proveedor, emitirá la nota de entrada correspondiente y recibirá físicamente la remesa. En caso contrario, irremisiblemente negará realizar el procedimiento de recepción.
- La puerta de recepción será abierta y cerrada de acuerdo a los horarios establecidos por el vigilante de seguridad y permanecerá junto a ella mientras esté abierta.
- El personal de vigilancia deberá evitar que se formen aglomeraciones en el andén, controlando que los proveedores se formen y esperen su turno.
- El personal de vigilancia, deberá observar el tipo de relación que existe entre el encargado de recibo y el proveedor, cuidando que se guarden el orden, seriedad y respeto necesarios.
- El personal de vigilancia reportará a su Jefe inmediato cualquier anomalía en relación a:
 - . El comportamiento del personal
 - . Trato al proveedor
 - . Cuidado al recibir y manejar los libros

b. Almacenaje

- El almacenamiento y la estiba de materiales se realizará inmediatamente después de haberse concluido el procedimiento de recepción.
- Almacenamiento de Materiales de Distribución Periódica y Orden Consecutivo.

Estos serán ubicados en superficies de acceso inmediato.

Después de ocurrido el surtido, los saldos se trasladarán al área que agrupe materiales idénticos que precedieron su consecución y solamente se conservarán las cantidades de ejemplares que hayan sido predeterminados como existencias mínimas y permitan establecer los respectivos puntos de reorden.

- Almacenamiento de Materiales de Distribución Programada y Variada.

Por lo que se refiere a la localización física de tales materiales, deberá procurarse asignar una superficie con base al número consecutivo de distribución que se otorgue al lote de adquisiciones, de acuerdo a los convenios de servicio establecidos.

- Almacenamiento de Materiales Sujetos a Demanda de Distribución.

Tal guarda se efectuará apegada al programa de promociones que se efectúa a través del boletín "El Correo del Libro", identificando su ubicación de acuerdo a claves consecutivas asignadas en ese boletín.

- La estiba se efectuará siempre sobre bases de madera que permitan su movilidad y posteriormente estas sobre estantería de probada resistencia y de acuerdo a las especificaciones del fabricante. En cantidades de materiales menores, podrán ser colocadas sobre estantes los libros.

La estiba "hacia arriba" sobre materiales, siempre idénticos, podrá realizarse de acuerdo a la resistencia y equilibrio que estos permitan, ya sea empacados o sin empacar.

- Se vigilará siempre, que el almacenamiento de estos materiales no tenga incidencia de elementos y plagas que puedan dañarlos.
- Deberá procurarse, que los instrumentos auxiliares de tipo mecánico (montacargas, patines hidráulicos, etc.), estén siempre en condiciones óptimas de servicio.
- El personal asignado al almacén, deberá contar con elementos (botas de punta de acero, etc.) y normas suficientes de seguridad.

- El acceso al personal ajeno a esta área será absolutamente restringido.
- Las áreas destinadas al almacenaje, deberán permitir la libre y suficiente circulación de los elementos mecánicos de carga.
- Se debe evitar que se fume en el interior de las bodegas y se colocarán letreros vistosos de no fumar ni encender fósforos.
- Cuando falte energía eléctrica, no se usarán velas, ni cerillos, únicamente lámparas de batería.
- Quedará estrictamente prohibido para el personal, encender fuego de cualquier índole o para cualquier efecto.
- Los elementos complementarios de seguridad (mangueras, extinguidores, bombas de agua, etc.) deberán estar siempre en condiciones de uso inmediato y éstos nunca deberán ser obstruídos por objeto alguno.
- El área de producción participará en la programación e impartición de cursos de capacitación en materia de seguridad y normas de higiene.

- El diseño de programas de adquisiciones y distribución deberá contemplar la participación del área de operación en virtud de coordinar la capacidad de los recursos materiales y personal disponibles.
- Deberá considerarse el empaque de los materiales y bienes culturales como un elemento de protección y contención de éstos. En relación a la "contención" de materiales, no deberá exceder - los 35 Kg. de peso acumulados de materiales y/o a un volumen no mayor de 30 x 30 x 45 cms. (.0405 Mts. 3).
- La protección observará como principio, las maniobras y traslados, de que serán sujetos los materiales de empaque de adecuada resistencia y cierta permeabilidad que ofrezcan protección a sus contenidos. El empaque procurará llevar, como complemento de resistencia, la aplicación de cintas de fleje, mismas que podrán ser de material plástico cerrado por calor, con la suficiente tensión que evite "juego" en las aristas del empaque.
- También es conveniente señalar que las características del empaque en algunas ocasiones podrán quedar condicionadas, a las que impongan los medios de transportes externos (contratados), o tam

bién en casos excepcionales por los distribuidores mayoristas, en virtud de lo cual se observarán los siguientes incisos:

- a) Servicio Postal. Este servicio solicita que todo empaque con destino foráneo, no deberá exceder de los 25 kg. por unidad; además, se deberá observar e identificar claramente el domicilio del consignatario, los datos del remitente, el enunciado general del contenido y su referencia reglamentaria del servicio postal emitido por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
- b) Servicio de Entrega de Paquetería por Autotransportes de Pasajeros. Con excepción de los casos en que cada compañía de este tipo, emita al respecto sus condiciones específicas, el empaque se apegará en la medida de lo posible, a lo señalado en el punto anterior.
- c) Empaque Específico. Cuando el consignatario, quien a su vez puede ser un distribuidor mayorista, solicite un empaque especial o extraordinario, se requerirá que sean materiales idénticos, con lo que se evitará alterar las rutinas del personal del empaque. También cabe incluir dentro de este inciso el empaque a granel, en plataforma y tapa con flejes de sujeción.

- Cuando se requiera empacar pequeñas cantidades de bienes culturales, estos serán envueltos en material acartonado y papel en el exterior, ofreciéndosele mayor consistencia con la aplicación de cintas plásticas flejadas.
- En virtud de que la labor de empaque es cuantificable, y por ende las líneas de producción que difieren unas de otras al tipo de materiales que habrán de ser empacados, se contará con un programa de producción que ofrezca la posibilidad de cuantificar las horas-hombre que se requieran.
- Se buscará reducir al máximo los tiempos de recorrido por lo que es necesario el disponer de una superficie de loteado, acceso inmediato a las máquinas de flejes y la aplicación de instrumentos mecánicos que facilite los movimientos y reduzca los tiempos a invertir.

c. Inventarios

- Esta área mantendrá constante y oportunamente informada a la Gerencia de Operaciones, de los siguientes aspectos relacionados con los inventarios:
 - . Movimiento General de Operaciones: elaborando un documento resumen, en el que se asentarán los elementos de información más significativos

referentes a las operaciones efectuadas durante una semana.

- . Reporte Diario de Existencias de Almacén.
 - . Reporte de Existencias Mensual de Catálogo de Publicaciones y de informática.
 - . Resultado de muestreo físico mensual de existencias, equivalente éste al 10% de las existencias globales.
 - . Reporte de inventario físico de existencias por semestre.
 - . Registros complementarios de gráficas de información.
 - . Integración de expedientes complementarios.
- Se manejará una tarjeta de inventario para cada título que sea recibido.
 - La tarjeta de inventario mostrará los movimientos en unidades de entradas, salidas y saldo en forma constante observando los límites de máximos y mínimos establecidos.
 - El registro de las operaciones será diario para obtener saldos de existencias al día anterior.
 - Se contará con el apoyo de un catálogo para la clasificación de títulos y los servicios de computación, para el manejo de existencias.

- Los documentos base para el registro de entradas serán:

La nota de entrada, acompañada de la Remisión (es) o Factura (s) del proveedor correspondiente, así como la copia del pedido.

Nota de entrada, acompañada de la devolución correspondiente ya sea de distribuidores o del sistema de correos.

- Las notas de entrada se archivarán en orden numérico consecutivo.

- Las notas de remisión se archivarán por proveedor

Puntos de Venta

Zonas Regionales

Mayoreo SEP-CONASUPO

Otras Ventas Mayoreo

Donativos

- Diariamente se concentrarán las entradas y salidas del almacén y se producirá un informe de existencias.

- El concentrado de entradas, salidas y devoluciones, será entregado diariamente al Departamento de Contabilidad para su verificación y registro.

- Mensualmente se efectuará un inventario físico por muestreo al 10% y semestralmente se realiza

rá al 100%.

- El Departamento de Contraloría y Auditoría interna efectuarán revisiones periódicas y sin fecha preestablecida a los registros y tarjetas del almacén y verificarán en las existencias físicas.
- El almacén central y los sub-almacenes foráneos adoptarán los lineamientos de registro y control señalados en este capítulo.
- No se recibirá ningún embarque que no tenga un pedido previo firmado por la Dirección General o la Gerencia de Adquisiciones.
- Los documentos base para el registro de las salidas serán:
 - . Remisiones para surtir pedidos automáticos.
 - . Remisiones de resurtidos y pedidos aislados.
 - . Remisiones para pedidos del Correo del Libro.
 - . Pedidos para entrega de venta inmediata y donativos.
- Deberán revisarse todas las salidas y verificar que contengan las firmas de autorización correspondientes.
- La caseta de vigilancia tendrá copia de las Hojas de Control de Ruta o de las remisiones que salgan del almacén.

- El archivo de remisiones se efectuará diariamente clasificado por:

Ventas Correo del Libro

Módulos

d. Asignación de Vehículos

Vehículos Propios

- Los vehículos estarán asignados a un sólo responsable, mismo que firmará la tarjeta de asignación de Activo que controla la Gerencia de Administración.
- Se contará con una bitácora para cada unidad en la que se registrarán: el kilometraje, recorridos, tiempo de servicios de mantenimiento, consumos de gasolina, lubricantes, reparaciones y datos de la póliza del seguro.
- Atendiendo a la capacidad de las unidades, se programarán para los distintos recorridos semanales otorgándoles preferencia de recorridos cercanos.

Vehículos Ajenos

- Para la utilización de servicios de autotransportes se celebrará un contrato previo en el cual se consignarán las bases de remuneración y condiciones del transporte (ver capítulo 4.10).
- Para los envíos de menor tonelaje se utilizarán los servicios de paquetería de las líneas de au

tobuses foráneos de pasajeros.

- Finalmente se utilizará el servicio postal para los envíos pequeños especialmente el programa - "El Correo del Libro".

En General

- Unicamente podrá tener autorización de salida el vehículo que haya reunido los requisitos de registro anteriores, cuente con una Hoja de Control de Ruta, remisiones autorizadas y el Jefe de transportes otorgue su firma en la Hoja de Ruta.
- El Jefe de Transportes elaborará un programa de rutas atendiendo a los envíos semanales y al calendario anual de Distribución.
- La asignación de vehículos será rotativa y en orden de llegada para lo cual habrá un registro de entradas.
- La asignación de carga será efectuada de conformidad al tonelaje a manejar y las capacidades de los vehículos.
- Para envíos menores a una tonelada, se utilizará el servicio de paquetería de autobuses de pasajeros.
- Cuando la carga exceda a cinco toneladas, se efectuará a través de vehículos ajenos.

- La paquetería, objeto de transporte, estará sujeta a una doble revisión por parte del Jefe de Transportes y el vigilante de la caseta, quienes verificarán que toda la paquetería saliente esté debidamente autorizada por la Gerencia de Operación.
- En el caso de salidas de activos fijos, el vigilante requerirá la autorización del Gerente de Operación y del Director General.
- La salida de cartón y papel se controlará en presencia del Jefe del Almacén, debiéndose controlar las cantidades de pesado y costeo para que el Jefe de Servicios extienda la autorización de salida correspondiente.
- Deberá despacharse la carga diariamente y atendiendo a las rutas foráneas de cada semana.
- Será responsabilidad del encargado de cada vehículo recabar las firmas de recibido de los destinatarios y regresar las remisiones debidamente selladas, en caso contrario no deberán liquidarse los fletes hasta la comprobación de la entrega.
- La empresa no absorberá multas por infracciones u omisiones a los reglamentos de tránsito federal y locales.
- Los siniestros de vehículos propios, deberán reportarse de inmediato al Jefe de Transportes para

su atención y recuperación del pago del seguro.

- Los gastos por concepto de gasolina, lubricantes y mantenimiento de vehículos propios se efectuará con la intervención del Jefe de Transportes, la Gerencia de Operación y la Gerencia de Administración.

4.3.2.4 Administración

a. Recursos Humanos

Reclutamiento y Selección

- Se dará especial importancia a la integración del personal para conformar un equipo de trabajo bien preparado, concientizado de los objetivos y políticas del Organismo, con sentido de responsabilidad y con una clara idea del concepto SERVICIO, el cual será indispensable para ejecutar los Programas del mismo.
- En caso de existir vacantes para ocupar algún nuevo puesto, ascensos y promociones, se dará preferencia al personal actual en igualdad de condiciones con candidatos externos. Debiendo desde luego someterse y aprobar todos los exámenes que el nuevo cargo requiera.
- Los candidatos que no ingresen por no reunir los requisitos para un puesto determinado, se integrarán a una bolsa de trabajo interna para aspirar

a posteriores oportunidades en otros cargos.

- La selección del personal estará sujeta a un procedimiento estricto (3.1.12) que en principio contemplará las siguientes políticas:

a) Reclutamiento de candidatos según los perfiles básicos establecidos en las descripciones de puestos correspondientes.

b) Cumplimiento de los requisitos mínimos y documentos que deben presentarse:

- . Mayoría de edad
- . Acta de Nacimiento
- . Cartilla del Servicio Militar Nacional (Varones)
- . Constancia de Antecedentes Penales
- . Certificado o Constancia de Estudios
- . Constancia de Domicilio Particular
- . Dos cartas de Recomendación Comerciales y tres Personales
- . Dos fotografías (Infantil)
- . Presentar solicitud de empleo

c) Presentación y aprobación de exámenes:

Psicotécnico

Teórico

Práctico

Médico

Según se especifique en la descripción del puesto correspondiente.

- d) Aceptación de la realización de una encuesta so
cio-económica domiciliaria.
- e) Presentación de una TERNA de candidatos a ocupar
cada cargo.
- f) En los casos en que la naturaleza del puesto lo
requiera, el nuevo empleado deberá otorgar fianza
de fidelidad para garantizar su actuación en
favor del Organismo, por el monto que establezca
la Dirección General.
- g) Las contrataciones iniciales de trabajo se efectu
tuarán a 90 días y posteriormente se renovarán
de acuerdo a las necesidades y naturaleza de los
cargos y su desempeño.
- h) Los expedientes de personal, deberán contener -
los documentos señalados en el punto b. y éstos
a su vez estarán foliados con un número progresivo
y contener la firma del Jefe de Recursos Huma
nos.

Contratación

- La contratación de un nuevo empleado deberá ser aproba
da por: el Jefe Inmediato, Gerencia del Area que
lo solicita, Jefe de Recursos Humanos, Gerente de Admi
nistración y finalmente Director General quien será
el único que podrá autorizar el otorgamiento de
nuevas plazas. Para los cargos de Gerencia y Director
deberá tenerse la aprobación del Presidente del

Consejo de Administración.

- La celebración del contrato de trabajo se efectuará bajo la responsabilidad de la Gerencia de Administración con la intervención del responsable de los Servicios Jurídicos y Jefe de Recursos Humanos quienes informarán y concientizarán al nuevo empleado acerca de sus derechos, deberes y obligaciones laborales con el Organismo.
- Se deberán proporcionar al nuevo empleado los documentos que contienen las políticas, procedimientos y sistemas del Organismo, además de las funciones que debe desempeñar y orientación en cuanto a sus prestaciones, remuneración y servicios a que tendrá derecho.
- El reglamento interior de trabajo será el documento base para normar las relaciones con el personal, por lo que deberá ser entregado al nuevo empleado a demás de comunicarle los objetivos, políticas y normas generales del Organismo, atendiendo al nivel del puesto de que se trate.
- La creación de nuevas plazas deberá estar fundamentada en un estudio de organización el cual justifique plenamente dicha necesidad.
- No se contratarán personas que sean parientas hasta segundo grado de cualquiera de los empleados que laboran en el Organismo.

- La cancelación de contratos de trabajo se comunicarán al personal con quince días de anticipación.
- En caso de retiro voluntario o despido se efectuará una entrevista en la que se tratará de los problemas que originaron las decisiones anteriores y se atenderán las sugerencias del expleado que puedan ayudar a mejorar los sistemas y relaciones de trabajo.

Capacitación y Desarrollo

- El organismo proporcionará a todo el personal las mismas oportunidades de desarrollo individual y profesional; para ello, establecerá un sistema mediante el cual los interesados puedan participar en cursos internos y externos que les permitan lograr los fines señalados.
- El entrenamiento constituirá una etapa fundamental para que el nuevo empleado no cometa errores y se adapte rápidamente al ritmo de trabajo por lo que su Jefe inmediato y los colaboradores correspondientes ayudarán a ello, independientemente de los cursos de capacitación que se impartan.
- El área de Recursos Humanos será responsable de programar, desarrollar, coordinar y supervisar, la implantación del sistema de capacitación, las cuales deberán ser registradas y autorizadas por la UCECA.

- La capacitación comprenderá desde el adiestramiento inicial al empleado hasta su capacitación posterior con fines de promoción.
- La Dirección General será la autoridad interna que apruebe la impartición de cursos de capacitación y las personas que asistirán.
- El área de Recursos Humanos contemplará dentro de su ámbito una sección de organización la cual estará vinculada a la de capacitación para aportar todas las descripciones y requerimientos de los puestos existentes en forma actualizada y objetiva, facilitando de esa manera la labor de desarrollo y formación de personal.
- El sistema de capacitación permitirá a los empleados que demuestren mayor interés, responsabilidad y eficiencia en su trabajo, tener preferencia en recibir dichos cursos.
- Se integrarán los Comités Mixto de Capacitación y Adiestramiento y Mixto de Higiene y Seguridad.
- Será obligación de todos los empleados del Organismo acudir a los cursos de capacitación que se organicen relacionados con su puesto, y participar activamente durante la realización del mismo.

Sueldos y Salarios

- El Consejo de Administración deberá autorizar los sueldos del siguiente personal:

- . Director General
- . Gerentes de Area
- . Subgerentes
- . Jefes de Departamento

Asimismo, deberá definir el monto mensual de viáticos y pasajes que correspondan a los diferentes funcionarios.

- Se implantará un sistema de salarios y prestaciones adecuado al personal del organismo debiendo incluir:
 - . El tabulador de sueldos
 - . Catálogo de Categorías de Puestos
 - . Indices de evaluación de puestosEste sistema se actualizará anualmente.
- El tabulador de sueldos será autorizado por el Director General, tomando en consideración el valor de cada puesto en el mercado competitivo.
- Los aumentos de sueldos deberán respetar los rangos del tabulador y sólo podrán ser autorizados por el Director General.
- La plantilla de personal y los rangos del tabulador de sueldos estarán sustentados en el presupuesto de operación anual autorizado.
- El pago de remuneraciones al personal será efectuado a través de una nómina quincenal, independientemente del tipo de contratación que tenga.

- El Organismo no pagará horas extras salvo en casos excepcionales y previa autorización de la Dirección General y de conformidad a las disposiciones del Reglamento Interior de Trabajo.
- Mantendrá actualizado un inventario de los recursos humanos del Organismo y se informará del mismo a la Dirección General mensualmente.
- Todo el personal que maneje efectivo y valores deberá estar afianzado, debiendo contratarse las fianzas con Afianzadora Mexicana S.A., y sus montos revisarlos periódicamente por la Sección de Administración.
- Anualmente se informará a cada empleado del monto total de sus percepciones y retenciones por concepto de impuestos.
- Para normar las relaciones laborales entre los empleados y el Organismo se tomará como base el contenido de las disposiciones del Reglamento Interior de Trabajo las cuales se mantendrán actualizadas.

b. Recursos Materiales

- La adquisición de recursos materiales de la matriz se manejará en forma centralizada y las correspondientes a las zonas regionales en forma descentralizada, mediante la autorización previa de un presupuesto que será vigilado por el área de Contraloría.

- Todas las adquisiciones deberán estar sustentadas en una partida presupuestal autorizada previamente por la Dirección General.
- Cualquier adquisición de bienes y/o servicios a nombre del Organismo o por cuenta de cualquiera de las instituciones que los hayan contratado, deberán hacerse por escrito mediante convenio o requisición de compra que obligue a los proveedores al cumplimiento de las condiciones específicas de calidad, tiempo y costo.
- En todo momento deberán protegerse los intereses del Organismo y de las instituciones a quienes representa.
- Todos los convenios y requisiciones de compra deberán ser aprobados por el Director General.
- Se procurará seleccionar a los mejores proveedores, quienes deberán tener registros vigentes de proveedor del Gobierno Federal, y proporcionar los artículos y servicios de la mejor calidad y condiciones de tiempo y costo.
- Para adquisiciones o contrataciones de servicios mayores de \$10,000.00, se requerirán tres cotizaciones de diversos proveedores.
- Todos los bienes adquiridos por conducto de la Gerencia y quedarán bajo su guarda y custodia.

- Los bienes se clasificarán en tres tipos:
 - . Bienes de Activo Fijo los cuales será artículos cuyo precio de adquisición sea a \$5,000.00
 - . Bienes perdurables aquellos que aún cuando sean de un importe menor sean utilizados por un período mayor a un año, tales como: perforadores, guillotina, encuadernadora, etc.
 - . Bienes de consumo inmediato, aquellos que sin im-
portar su monto se van utilizando en la operación
diaria, papelería, focos y material de mantenimiento
y aseo de oficinas; estos bienes se registrarán
como gastos.
- Los activos fijos y los bienes perdurables, serán re
gistrados en una tarjeta de control y de resguardo
mediante la cual se controlará su destino final y res
ponsabilidad bajo la cual quedarán todos ellos.

c. Servicios

- La Gerencia de Administración proporcionará los ser
vicios más importantes de apoyo a las demás áreas -
del Organismo:
 - . Información Presupuestal y Contable
 - . Informática
 - . Organización Interna
 - . Selección y Contratación de Personal
 - . Pago de Nóminas
 - . Adquisiciones de Bienes y Servicios

- . Custodia, Protección, Seguridad y Vigilancia de Bienes Materiales
 - . Control Administrativo y Servicio de Vehículos
 - . Papelería y Servicios de Oficina (fotocopiado)
 - . Servicios de Correo, Mensajería y Valija.
 - . Mantenimiento, Limpieza de Oficinas y Areas de Servicios, así como extensiones y colindancias.
- Se establecerá un sistema contable presupuestal que permita a los Directores el conocimiento oportuno de las operaciones propias y por cuenta de terceros, además de presentarles la evaluación de sus resultados a través de la comparación presupuestal (ver capítulo 3.1.8)
- Los servicios de informática se proporcionarán para apoyar fundamentalmente al programa "El Correo del Libro" el cual requiere de la actualización del catálogo de suscriptores, catálogo de publicaciones y atención de pedidos e inventarios. En un futuro se orientarán a apoyar actividades de facturación, cobranza, nóminas y control administrativo de ventas.
- Con objeto de mantener en óptimas condiciones de funcionamiento la operación del Organismo y tener un crecimiento programado y congruente a las necesidades futuras, se proporcionará el apoyo de una unidad de organización y sistemas a los integrantes de la ma-

triz y sucursales.

- Se proporcionará un paquete integrado de servicios de personal, que comprenderá desde su selección, capacitación, pago de nóminas, servicios médicos, prestaciones sociales y relaciones laborales y que será extensivo a todas las personas que colaboren en la empresa; estos servicios se proporcionarán directamente en la matriz y en forma de asesoría a las sucursales.

- Dentro de las preocupaciones principales de la Gerencia de Administración estarán las de velar por la seguridad del personal y de los bienes del Organismo. Lo anterior implicará entre otras medidas contar con un sistema adecuado de vigilancia, protección de los activos mediante la contratación de seguros que eviten pérdidas y riesgos innecesarios, contratación de fianzas, utilización de caja fuerte y demás medidas de control interno que salvaguarden el patrimonio del Organismo y el de sus clientes.

- Aún cuando la tendencia será reducir el uso de vehículos propios por el alto costo de operación y los problemas de supervisión que implican, se brindará el servicio de control administrativo de los vehículos del Organismo en cuanto a sus registros oficiales, pólizas de seguros, tramitación de servicios,

V. LA ESTRUCTURA Y EL CONTEXTO

5.1 Funciones Generales

Las funciones generales que describimos en este apartado hacen referencia, por un lado, a la contribución que presta la organización ("El Correo del Libro") a la sociedad; específicamente al carácter público de la educación en el estado mexicano, y por el otro al ordenamiento interno de la estructura orgánica.

Estas funciones son las siguientes:

5.1.1 Consejo de Administración

Funciones Principales

- Administrar los negocios y bienes del Organismo con las facultades más amplias en los términos del párrafo tercero del artículo 2554 del Código Civil.
- Ejercer actos de disposición respecto a todos los bienes y derechos del Organismo con las más amplias facultades en los términos del párrafo segundo del artículo 2554 del Código Civil.
- Representar al Organismo ante toda clase de autoridades administrativas, judiciales y del trabajo, ya sean

- Representar al Organismo ante toda clase de autoridades administrativas, judiciales y del trabajo, ya sean federales, estatales, municipales con las más amplias facultades generales y específicas para pleitos y cobranzas para actos de administración y para actos de dominio, incluyendo entre esas facultades la de desistirse del amparo, las de otorgar, suscribir o endosar o en cualquier otra forma negocios, títulos de crédito y cualesquiera otros que por Ley requieran cláusula especial.
- Promover y desistirse en el juicio de amparo y presentar querellas y denuncias en el nombre del Organismo.
- Obtener préstamos y autorizar a personas para conseguirlos.
- Conferir y revocar poderes generales y especiales, así como delegar el derecho de conferir determinados poderes para llevar a cabo actos determinados.
- Iniciar, difundir, proseguir o abandonar toda clase de juicios, procedimientos y acción en los que el organismo sea parte o tercero, ante toda clase de tribunales; representar demandas y denuncias u otorgar poderes especiales en relación con toda clase de procedimientos de carácter laboral; dirigir y gestionar toda clase de asuntos contenciosos, administrativos y penales en los que la sociedad sea parte demandada.

- Ejecutar los acuerdos de la asamblea.
- Determinar las metas del organismo autorizadas para cada ejercicio social, los programas de actividades operativas y administrativas, el presupuesto de operación y el presupuesto de inversión que deba someterse a aprobación por autoridad externa.
- Aprobar los reglamentos interiores de la sociedad su estructura orgánica y las modificaciones necesarias; los manuales de procedimientos y la implantación y actualización de sistemas y políticas de operación.
- Autorizar propuesta del Director General el establecimiento o supervisión de sucursales y agencias en cualquier lugar de la República o del extranjero.
- Disponer oportunamente de información sobre el cumplimiento de planes, programas, reglamentos, manuales, sistemas y políticas, a efecto de ponderar las causas que determinan sanciones con respecto a lo autorizado, y en su caso detectar medidas correctivas que procedan en materia de planeación, organización o dirección.
- Todas las demás funciones y obligaciones que se le asignan en el acta constitutiva, y las que indica la Ley de Sociedades Mercantiles.

5.1.2 Comisarios

- Solicitar al Director General un balance mensual de comprobación de todas las operaciones efectuadas.

- Inspeccionar, una vez al mes por lo menos, los libros y papeles de la sociedad, así como la existencia en caja.
- Intervenir en la formación y revisión del balance anual, en los términos que establece la Ley.
- Hacer que se inserten en el orden del día de las sesiones del Consejo de Administración y de la Asamblea de Accionistas, los puntos que crea pertinentes.
- Convocar a Asambleas ordinarias y extraordinarias de accionistas, en caso de omisiones de los administradores y en cualquier otro caso en que lo juzgue conveniente.
- Representar a la Asamblea de accionistas en el Consejo de Administración, con objeto de salvaguardar los intereses de los Accionistas.
- Asistir con voz pero sin voto, a todas las sesiones del Consejo de Administración, a las cuales deberá ser citado.
- Asistir con voz pero sin voto, a las Asambleas de accionistas y presentar su dictámen sobre los estados financieros.
- Vigilar que las disposiciones del Consejo se lleven a cabo.
- Revisar los informes de auditores internos y externos.
- Vigilar ilimitadamente y en cualquier tiempo las operaciones del Organismo.
- Todas las demás obligaciones establecidas en los esta-

tutos y Ley de Sociedades Mercantiles.

5.1.3 Consejo Consultivo

Funciones Principales

- Establecer los criterios y políticas de distribución editorial.
- Autorizar los programas anuales de distribución desde el punto de vista de su contenido y calidad editorial.
- Aprobar las obras y demás bienes culturales a distribuirse.
- Aprobar los tirajes y reimpresiones de las obras a manejar.
- Aprobar el contenido y textos de las campañas de difusión y promoción.
- Aprobar cualquier comunicación de carácter institucional del organismo.
- Todas las que la asamblea general de accionistas lleguen a asignarle.

NOTA: Las recomendaciones del Consejo Consultivo serán el punto de apoyo para la toma de decisiones del Consejo de Administración en la dirección del Organismo.

5.1.4 Servicios Jurídicos

- Asistir al Consejo de Administración, Director General y Gerencias del Organismo en todos los aspectos legales,

tales como:

- . Administrativos: Actas, protocolizaciones y registros, contratos.
- . Jurídicos: Demandas por incumplimiento
- . Laborales: Reglamento Interior, contratos
Asuntos sindicales
- . Fiscales: Trámites, solicitudes y permisos gubernamentales
- . Penales: Demanda por robo, fraudes, atención de accidentes provocados a terceros, etc.

5.1.5 Auditoría Interna

- Elaborar el Programa anual de Auditoría y someterlo a la aprobación del Director General y Consejo de Administración, coordinarlo con el programa de los Auditores Externos.
- Cumplir con las revisiones, arqueos, conciliaciones, inventarios y demás verificaciones del Programa anual de Auditoría.
- Rendir mensualmente un informe al Director General sobre las anomalías de registro y desviaciones a las normas de control interno y procedimiento de control establecidos.
- Presentar el informe anual de Auditoría al Consejo de Administración, para que sea presentado a la Asamblea General Ordinaria de Accionistas de cada año.

- Llevar a cabo los trabajos específicos de Auditoría que encamiende el Consejo de Administración.

5.1.6 Consultores

- Brindar apoyo a las áreas del Organismo y Dirección General en los siguientes aspectos:

- a) Organización: En coordinación con la Unidad de Organización mantener actualizada la estructura, estudiar, implementar y someter a aprobación de la Gerencia los cambios necesarios en virtud de la evolución propia del Organismo.
- b) Auditoría Administrativa: Brindar a la Dirección información objetiva y actualizada para evaluar el funcionamiento Administrativo del Organismo y facilitar la implementación de medidas correctivas para la solución de los problemas detectados.
- c) Descentralización: Asesorar a la Dirección sobre las necesidades de ampliación de la red nacional de distribución.
- d) Ingeniería Industrial: Asesorar a la Dirección sobre los métodos, sistemas y herramental más adecuados para el óptimo funciona-

miento de los almacenes y áreas de empaque y transportes.

- e) Investigación de Mercados: Asesorar a la Dirección sobre las posibilidades de distribución y situación de la industria editorial nacional y de otros países de habla Hispana.

5.1.7 Dirección General

- Ejecutar los programas asignados al organismo.
- Manejar las relaciones comerciales y públicas con las Instituciones del Sector Educación que requieran servicios de distribución de publicaciones y bienes culturales y con las empresas editoras de habla hispana, en el país y en el extranjero.
- Fomentar las relaciones con los diversos medios de comunicación en el país y en el extranjero a fin de difundir y promover los programas bajo su cargo.
- Integrar y desarrollar un equipo de trabajo eficiente, honesto y responsable.
- Administrar los recursos humanos y materiales para lograr eficiencia y autonomía administrativa y financiera en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

5.1.8 Adquisición y Diseño Editoriales

- Mantener completa y actualizada la información acerca de publicaciones y otros bienes culturales, y efectuar su selección y adquisición.
- Proporcionar un acervo bibliográfico congruente y actualizado a las necesidades de lectura educativa y cultural de los usuarios en los diversos Estados de la República Mexicana.
- Conservar y salvaguardar el muestrario de publicaciones y demás bienes culturales recibidos para su estudio.
- Contribuir a la adecuada difusión de los programas del organismo mediante el diseño y supervisión del material promocional.
- Desarrollar y mantener las relaciones comerciales con proveedores de publicaciones y asegurar la adquisición oportuna de las mismas en las mejores condiciones de compra .

5.1.9 Comercialización

- Hacer llegar al mayor número posible de usuarios objeto de la distribución, las publicaciones y bienes culturales que maneje el organismo, en óptimas condiciones de precio, tiempo, control administrativo y costos.
- Integrar y desarrollar al personal que forma la red de distribución.

- Desarrollar y mantener las relaciones con Organismos e Instituciones que soliciten nuestros servicios de distribución,
- Retroalimentar la información recibida del magisterio y usuarios al área de Adquisiciones y Diseño Editoriales acerca de sus necesidades de lectura.

5.1.10 Operaciones

- Hacer llegar en forma oportuna a los usuarios y eficiente los bienes culturales y edificaciones que maneje el Organismo.
- Custodiar, salvaguardar y controlar los bienes culturales y ediciones.
- Cuidar y mantener en óptimas condiciones de funcionamiento y conservación, los almacenes, equipos de operación y vehículos.

5.1.11 Administración

- Administrar los recursos financieros del Organismo orientados a lograr la autosuficiencia económica.
- Apoyar a la Dirección General y demás autoridades del Organismo en la evaluación y control de resultados mediante un sistema contable y presupuestal congruente a las necesidades de administración e informática.
- Custodiar, controlar y salvaguardar los bienes culturales y en general todo el patrimonio del Organismo.

11-0027206

- Integrar el elemento humano idóneo a las necesidades del Organismo y administrar las relaciones laborales.
- Brindar los servicios generales de organización, informática, papelería, seguridad, vigilancia, mantenimiento, limpieza y aseo.

5.2 Las Gráficas de Organización.

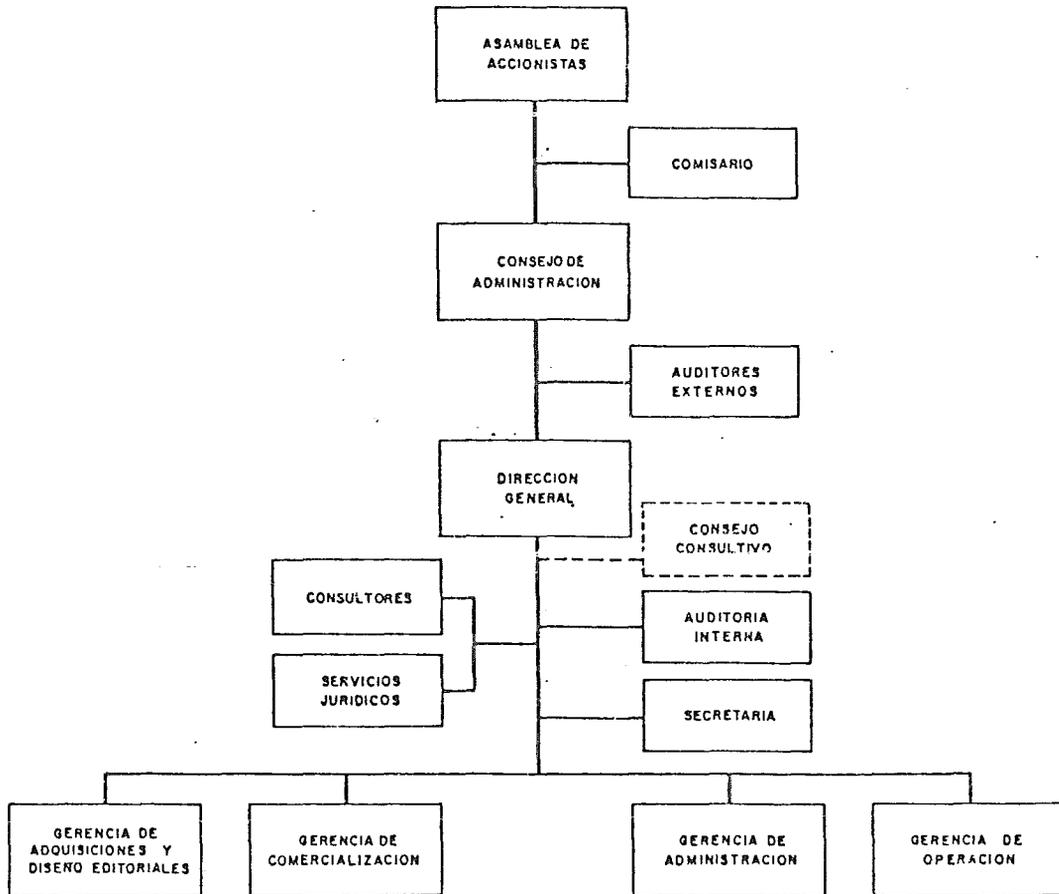
Las gráficas de organización u organogramas constituyen una herramienta práctica para describir la estructura de la organización; son un modelo abstracto y simplificado de los canales formales de comunicación, autoridad y responsabilidad.

Para nuestros fines esta forma de describir la estructura, de referirnos a sus aspectos fundamentales considerando solamente el carácter formal de la comunicación y de la autoridad, nos permite mostrar un arreglo de áreas e instancias administrativas necesarias para el logro de los objetivos y al mismo tiempo sustentar la relación de dependencia de la estructura con la estrategia de las políticas en la consecución de los objetivos.

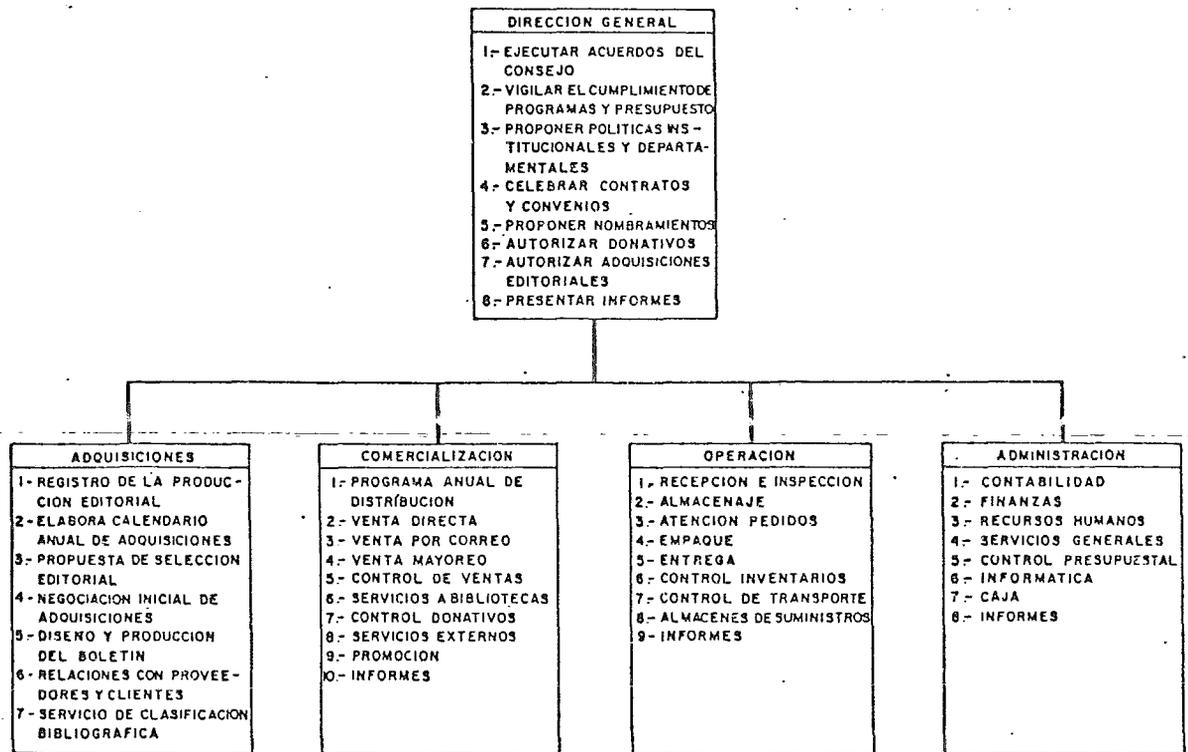
En este arreglo específico identificamos las gráficas de organización:

- 5.2.1 General
- 5.2.2 Funcional
- 5.2.3 Del Area de Adquisiciones
- 5.2.4 Del Area de Comercialización
 - 5.2.4.1 Zonas de Distribución Regional
- 5.2.5 Del Area de Administración
 - 5.2.5.1 Contraloría
 - 5.2.5.2 Servicios
 - 5.2.5.3 Contabilidad
 - 5.2.5.4 Recursos Humanos
 - 5.2.5.5 Informática
- 5.2.6 Del Area Operativa.
 - 5.2.6.1 Embarque y Transportes
 - 5.2.6.2 Almacén
 - 5.2.6.3 Empaque
 - 5.2.6.4 Control de Inventarios
 - 5.2.6.5 Mantenimiento

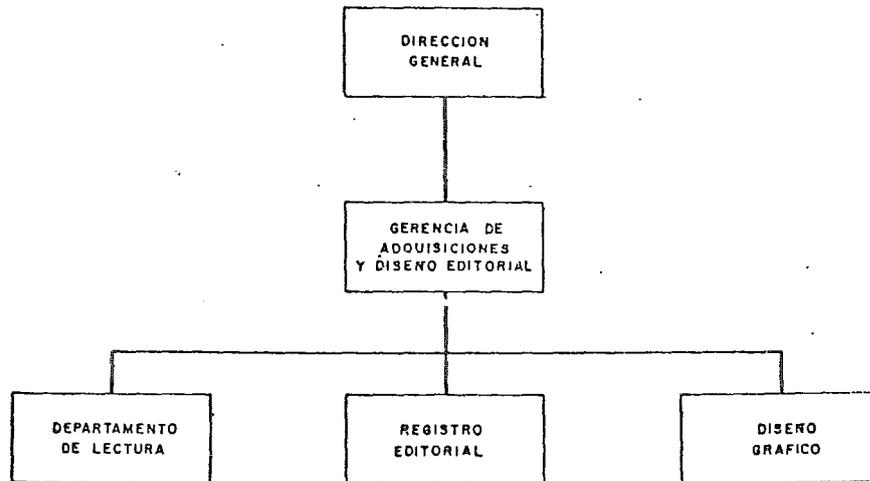
5.2.1 General.



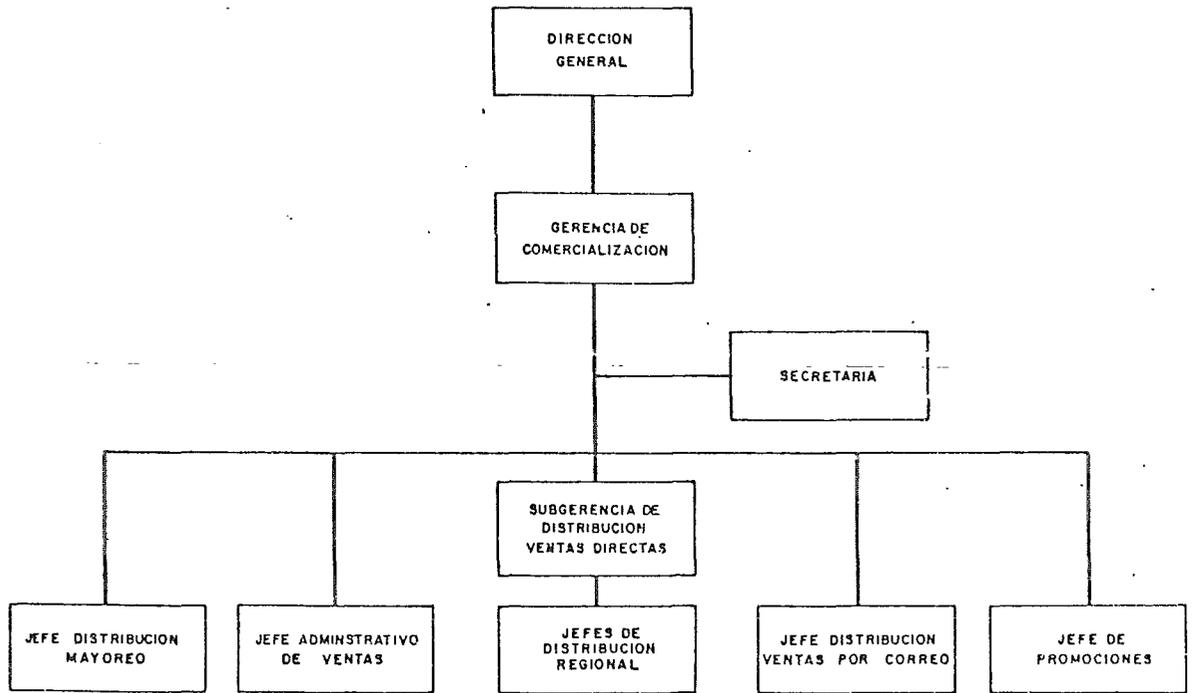
5.2.2 Funcional.



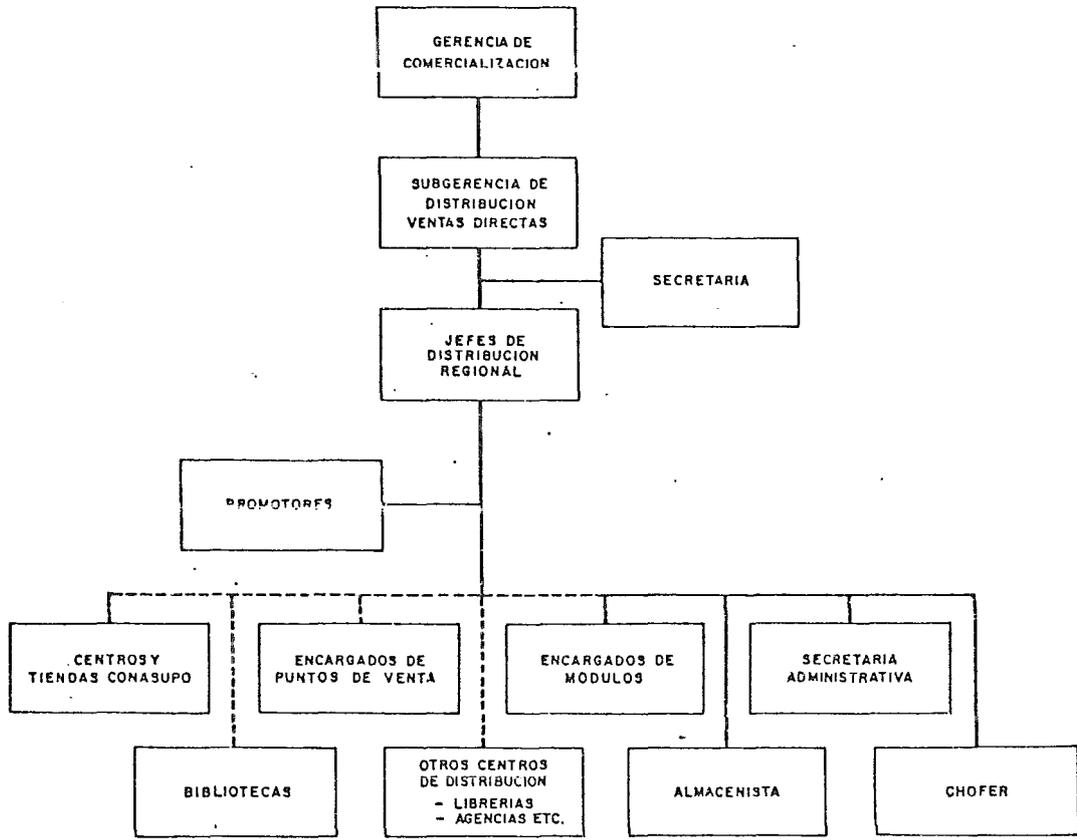
5.2.3 Del Area de Adquisiciones.



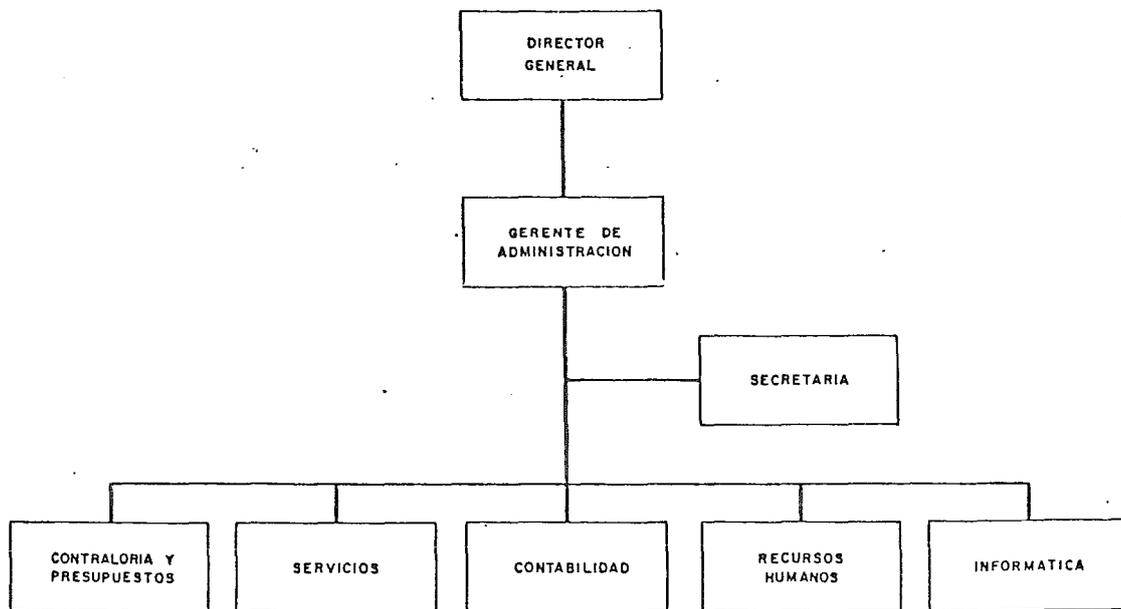
5.2.4 Del Area de Comercialización



5.2.4.1 Zonas de Distribución Regional.



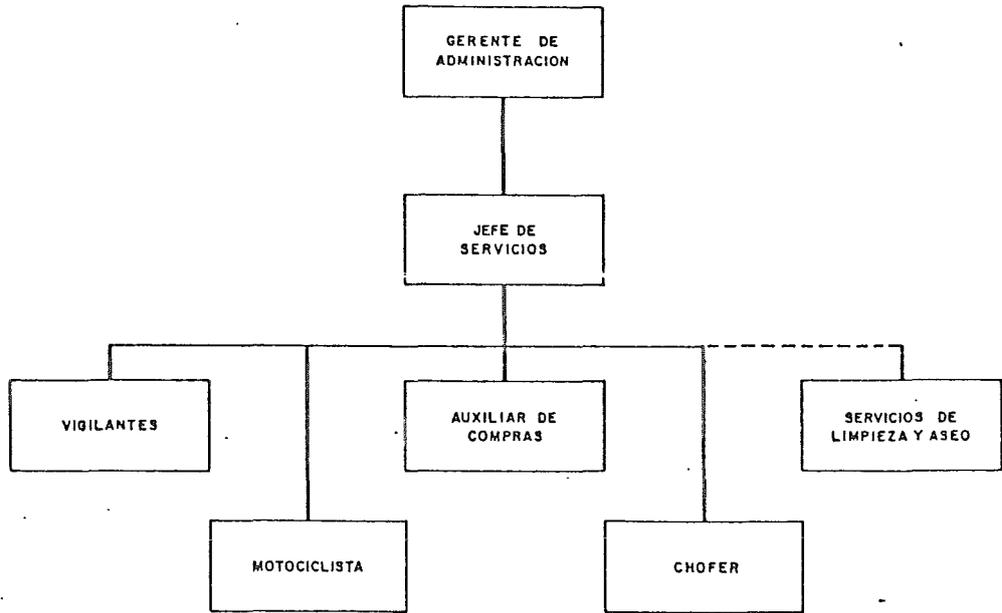
5.2.5 Del Area de Administración.



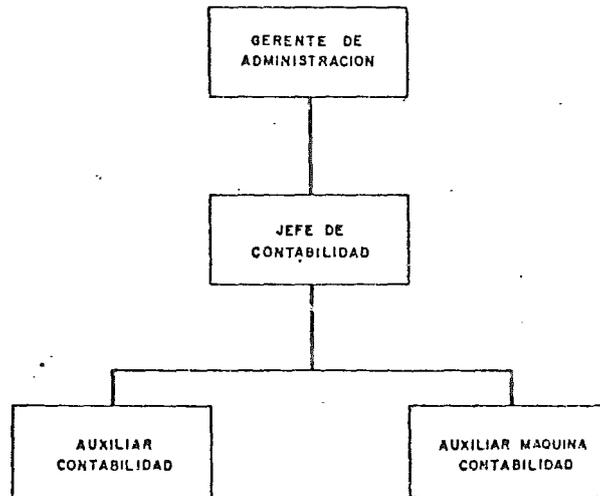
5.2.5.1 Contraloría.



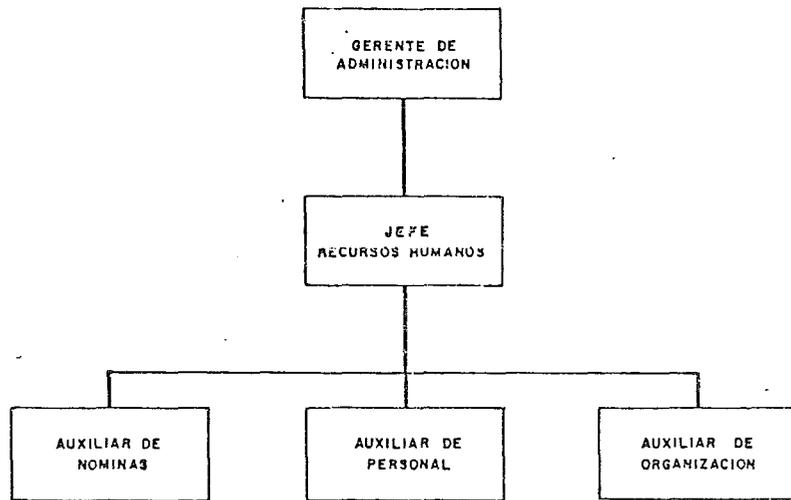
5.2.5.2 Servicios



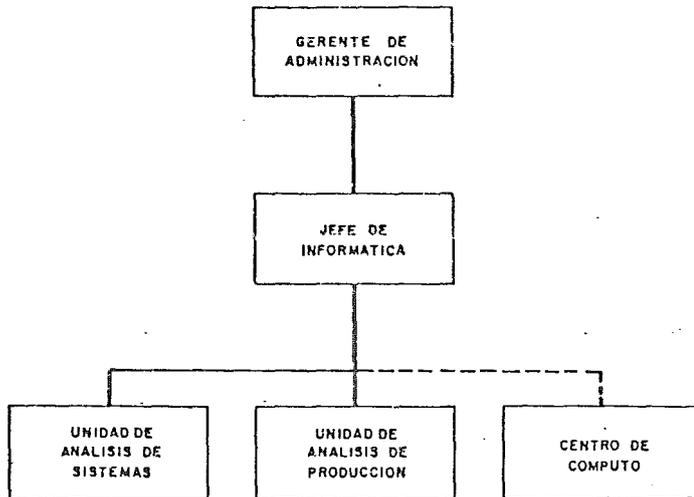
5.2.5.3 Contabilidad.



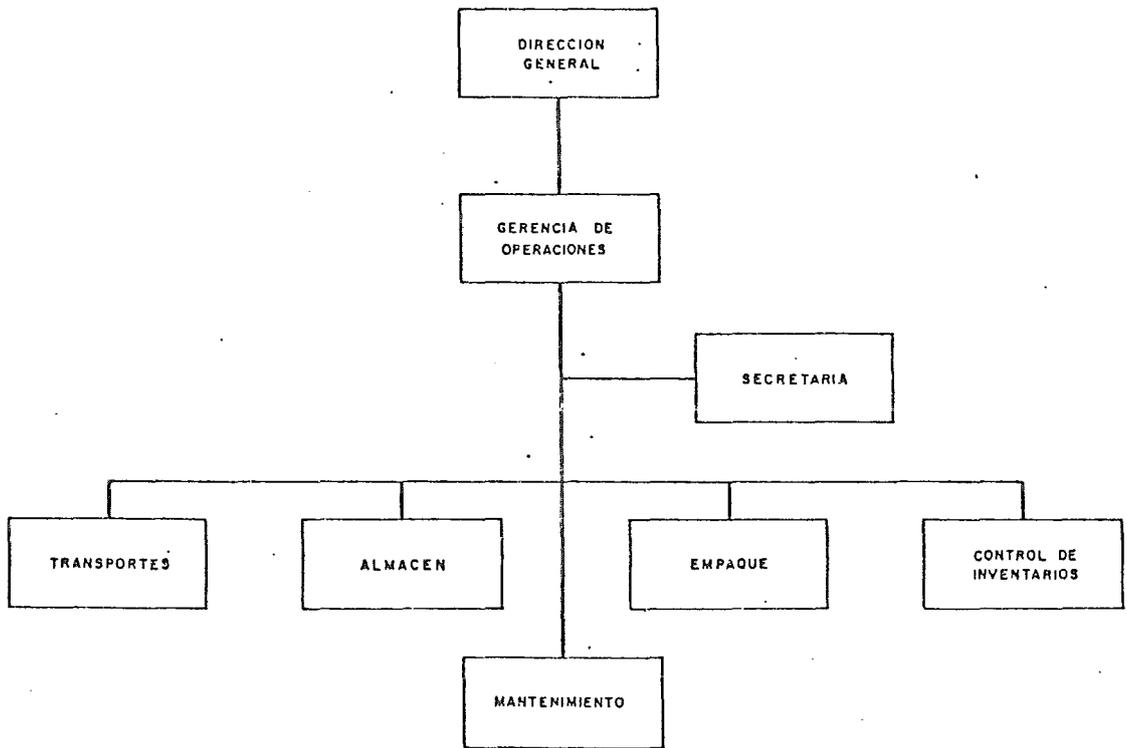
5.2.5.4 Recursos Humanos



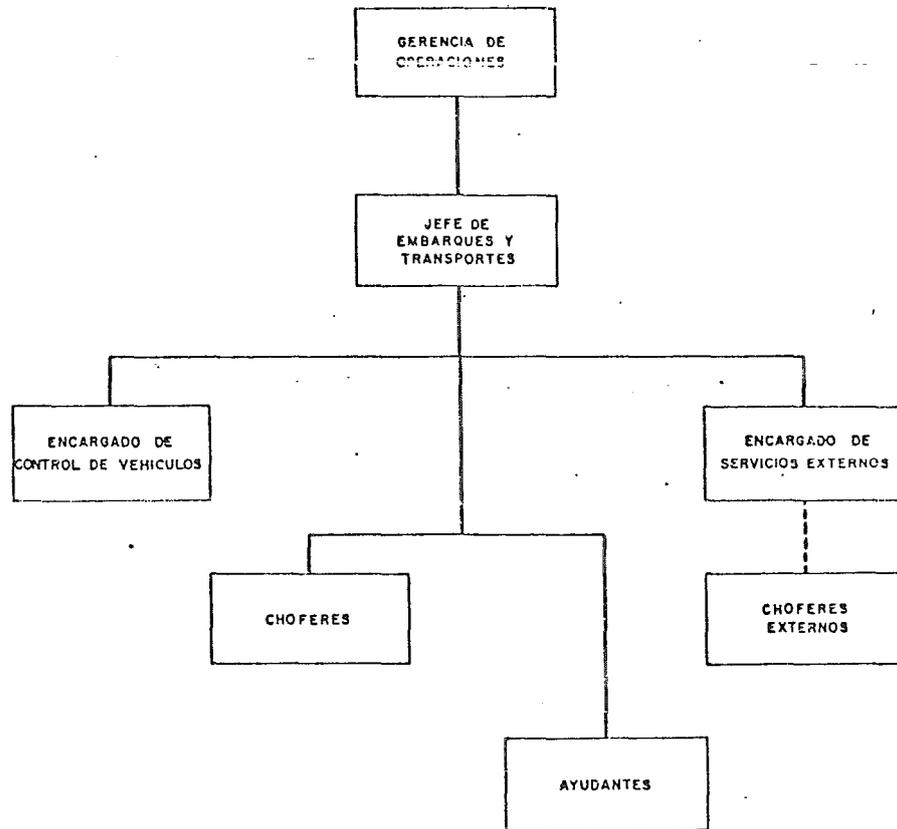
5.2.5.5 Informática



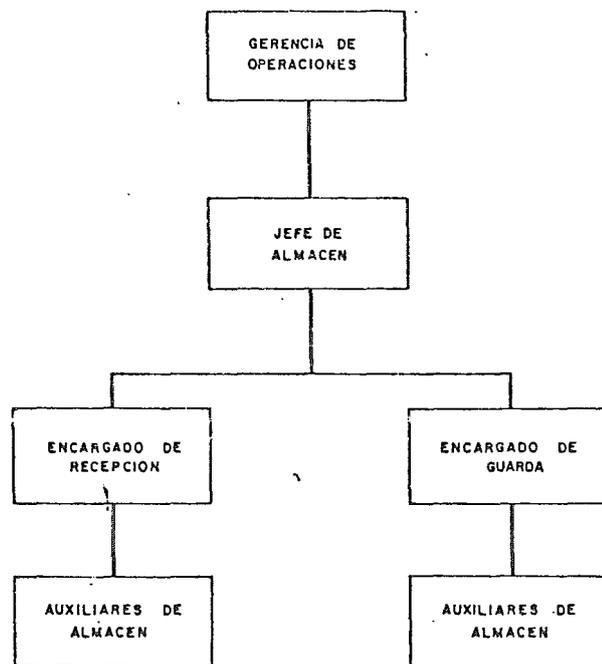
5.2.6 Del Area Operativa.



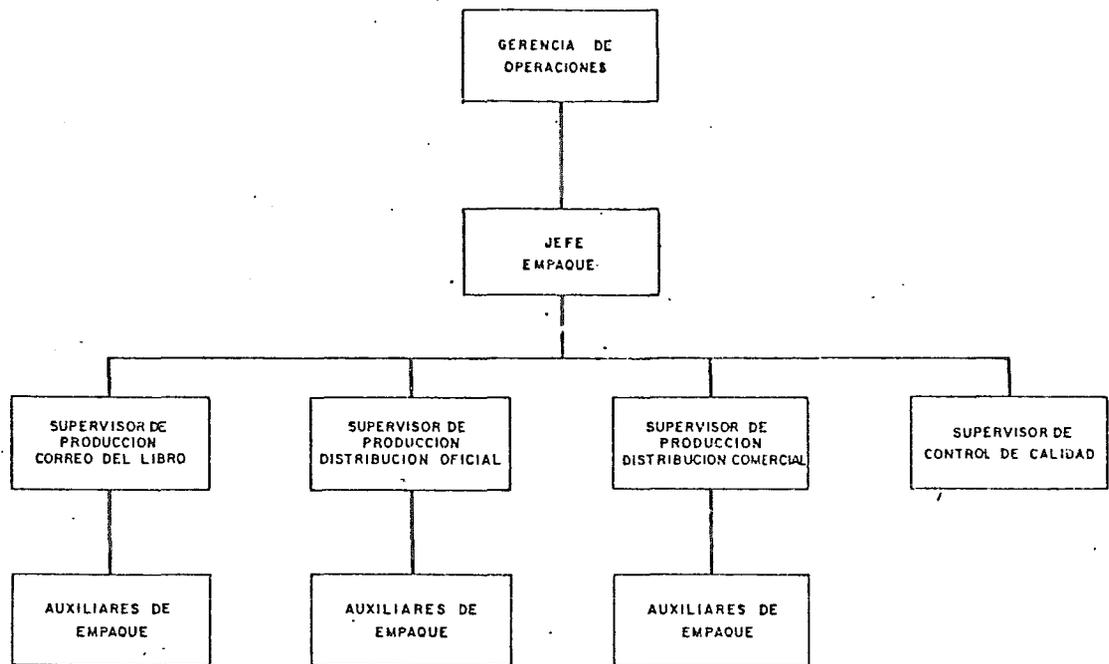
5.2.6.1 Embarque y Transportes.



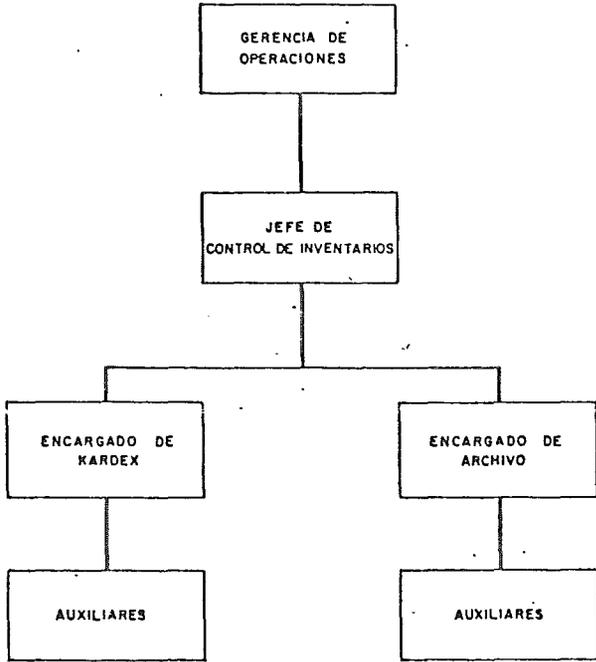
5.2.6.2 Almacén.



5.2.6.3 Empaque.



5.2.6.4 Control de Inventarios.



5.2.6.5 Mantenimiento



5.3 Los Procedimientos.

A continuación presentamos los procedimientos específicos de cada área departamental. La elaboración de estos procedimientos se hizo tomando en cuenta las funciones y las estrategias generales con las cuales se fijó el curso a seguir, por lo que ahora los procedimientos nos muestran la forma operativa en que se hace frente a los problemas externos, se resuelven los problemas internos y se evalúa el desarrollo de la organización.

5.3.1 Procedimiento para el Control de Ingresos

5.3.1.1 Diagrama

5.3.1.2 Instructivo del Procedimiento para el Control de Ingresos.

- Jefe del Departamento Administrativo de Ventas. Diariamente entrega a la caja de la Empresa: Módulos de Venta. - El Reporte de Ventas y Comisiones (DR-05) y recibo de comisión, debidamente revisado y cotejado contra fichas de depósito bancarias y tira sumadora por cada uno de los módulos, de acuerdo a un calendario preestablecido.
- Jefe del Departamento Administrativo de Ventas. Puntos de Venta y Zonas Regionales. Los cortes diarios de cada (DR-03) con sus respectivas notas de ventas (DR-02) tira sumadora y ficha de depósito bancario debidamente verificados.

- 3 - Jefe del Departamento Administrativo de Ventas. Almacén central.- Las ventas Mayoreo "Venta Inmediata" (DR-01) junto con las copias de los recibos de caja por los pedidos surtidos diariamente.
- 4 - Jefe del Departamento Administrativo de Ventas. Venta Mayoreo (SEP-CONASUPO).- Los cheques, amparando el importe de las entregas efectuadas anexando copia del pedido (DR-01)
- 5 - Jefe del Departamento Administrativo de Ventas. Ventas por Correo.- Memorándum diario de entrega de cheques de Ventas por Correo separada la moneda nacional y extranjera con tira sumadora, previamente verificada.
- 6 - Cajero Contraloría y Presupuestos. Recibe la documentación de los puntos anteriores; la verifica y elabora un recibo de Caja (DC-12) en quintuplicado procediendo de la siguiente forma:
- a) Módulos. Por cada uno de los diversos módulos expedirá el recibo de caja, el cual agrupará sus operaciones de todo un mes (o período reportado).
 - b) Puntos de Venta y Zonas Regionales.- Por cada uno de los Puntos de Venta y Zonas Regionales elabora un recibo, por lo menos quincenalmente del concentrado de la venta.

- c) Pedidos de Ventas Inmediatas Mayoreo. - Verifica que el total del pedido sea correcto y recibe el cheque o efectivo expidiendo el recibo correspondiente.
- d) Mayoreo SEP-CONASUPO. - Verifica que el cheque recibido ampare las entregas de los pedidos que se ad juntan y elabora recibo.
- e) Ventas por Correo. - Verifica to dos los cheques, separando los de moneda extranjera y elabora un re cibo de ingresos correspondiente. El importe de los cheques en moneda extranjera se deposita al ti po de cambio vigente del día.
- f) Otros Ingresos. - Cualquier otro concepto de ingreso, origina ela borar un recibo adicional.

7 - Cajero
 Contraloría y Presupuestos.

Entrega el original del recibo al Je fe Administrativo de Ventas, quien procede a su archivo, como sigue:

- . Módulos
- . Puntos de Venta
- . Zonas Regionales
- . Programa SEP-CONASUPO
- . Otros Mayoristas
- . Ventas Correo y otros

En caso de tratarse de otro concepto de ingreso, se entrega el original del recibo al interesado. Si hu biera diferencias entre los ingresos,

de inmediato dará aviso al Jefe de Contraloría quien con la intervención de los auditores internos lo investiga de inmediato.

- 8 - Cajero
Contraloría y Presupuestos.
- Al terminar el día elaborará el informe Diario de Ingresos y Egresos (FSD) por quintuplicado con base en los ingresos recibidos y cheques expedidos. Efectúa depósito bancario y elabora ficha por triplicado.
- 9 - Cajero
Contraloría y Presupuestos.
- Entrega diariamente al Jefe de Contraloría las copias No.1 de los recibos, informe y copia de depósito bancario, también le entrega el original del informe diario y la copia No.2 para el Director General y Corente de Administración respectivamente.
- 10 Cajero
Contraloría y Presupuestos.
- Entrega al Jefe de Contabilidad las copias Nos. 2 y 3 de los recibos de caja (DC-12) la copia No.3 del informe diario de ingresos (FSD-) y la copia No.2 de la ficha de depósito bancaria, tanto de los distribuidores como la propia, que amparan el total del ingreso así como toda la documentación recibida del Departamento Administrativo de Ventas.
- 11 Cajero
Contraloría u Presupuestos.
- Archiva las copias No.4 de los recibos expedidos en orden consecutivo y separar los informes diarios de ingresos en orden cronológico.

- 12 - Jefe de Contraloría y Presupuestos.
Administración .
- Revisa la elaboración del informe diario de ingresos contra los recibos y fichas bancarias, firma de revisado. Conserva las copias No. 1 de cada documento.
- 13 - Jefe de Contraloría y Presupuestos.
Administración .
- Envía al Gerente de Administración el original y copia No.2 del informe diario de ingresos debidamente revisado.
- 14 - Gerente de Administración.
- Revisa el informe diario de ingresos, en su caso lo aprueba y firma.
- 15 - Gerente de Administración.
- Envía el original del informe diario de ingresos al Director General.
- 16 - Jefe de Contabilidad.
Administración
- Verifica la elaboración del informe con base a las copias de recibos y fichas de depósitos. Elabora la póliza de ingresos correspondiente y procede a registrarlas en los libros de ingresos y egresos.
- 17 - Jefe de Contabilidad.
Administración
- Clasifica los recibos de acuerdo a su origen del ingreso y los archiva en expedientes por grupos de:
- . Módulos
 - . Puntos de Venta
 - . Zonas Regionales
 - . Programa SEP-CONASUPO
 - . Otros Mayoristas
 - . Ventas Correo
 - . Otros Ingresos

18 - Jefe de Contabilidad.
Administración

Archiva en orden cronológico, de acuerdo al día en que corresponda: el informe diario de ingresos (copia No.3), los recibos de ingresos (copia No.3), las fichas de depósito y todos los documentos base del registro:

- . Reporte de Ventas y Comisiones (DR-05)
- . Cortes Diarios de Caja (DR-03)
- . Notas de Venta (DR-02)
- . Pedidos Venta Inmediata (DR-01)
- . Memorándum de cheques enviados en correo.

Con toda la información anterior forma un legajo del día.

19 - Jefe de Contabilidad.
Administración

Mensualmente obtendrá los estados de cuenta de cada distribuidor por duplicado.

20 - Jefe de Contabilidad.
Administración

Envía al Gerente de Administración junto con los Estados Financieros mensuales, los estados de cunta correspondientes a cada distribuidor y cliente.

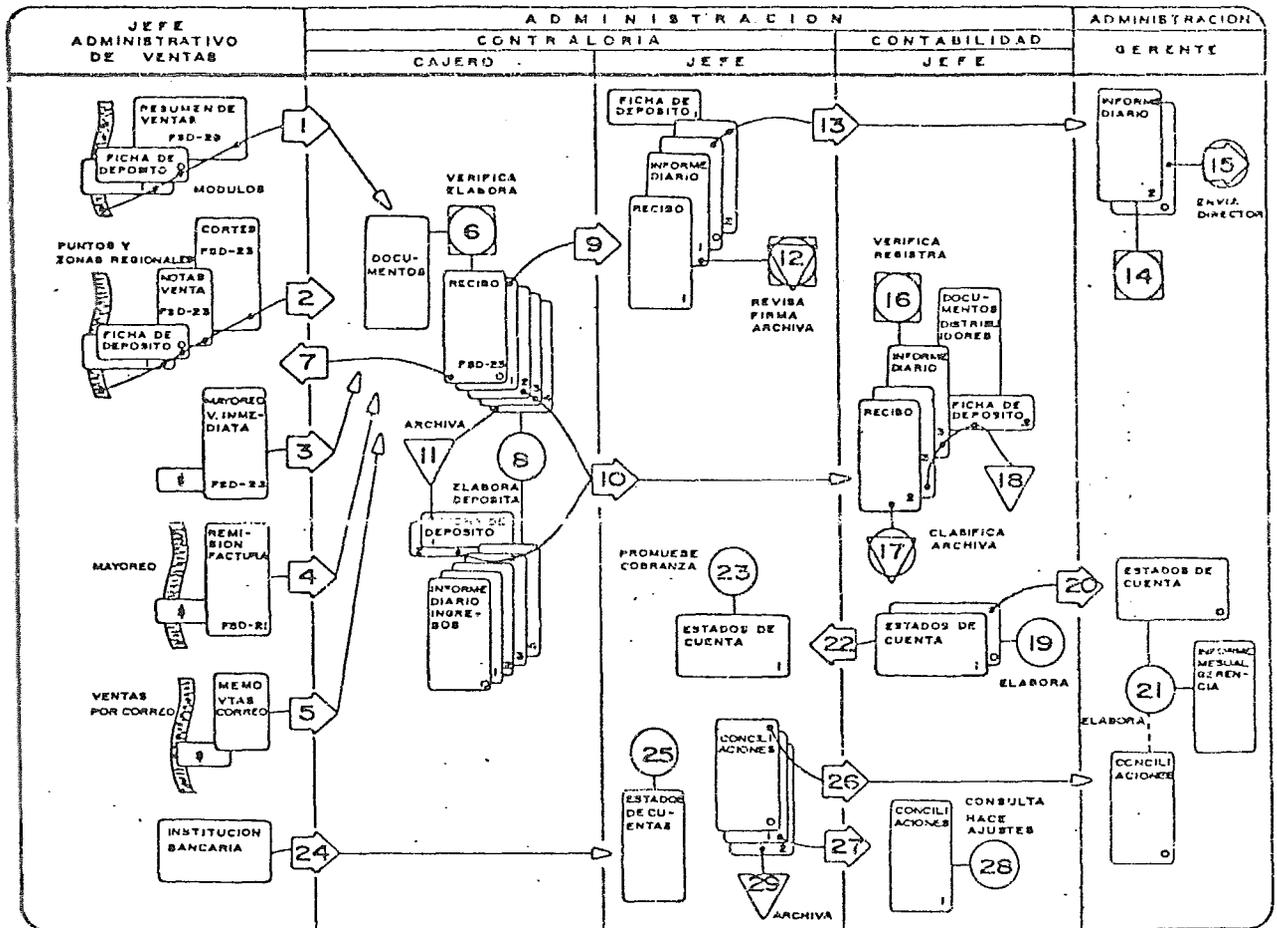
21 - Gerente de Administra
ción.

Con la información anterior procede a preparar su informe mensual de área que entregará a la Dirección General.

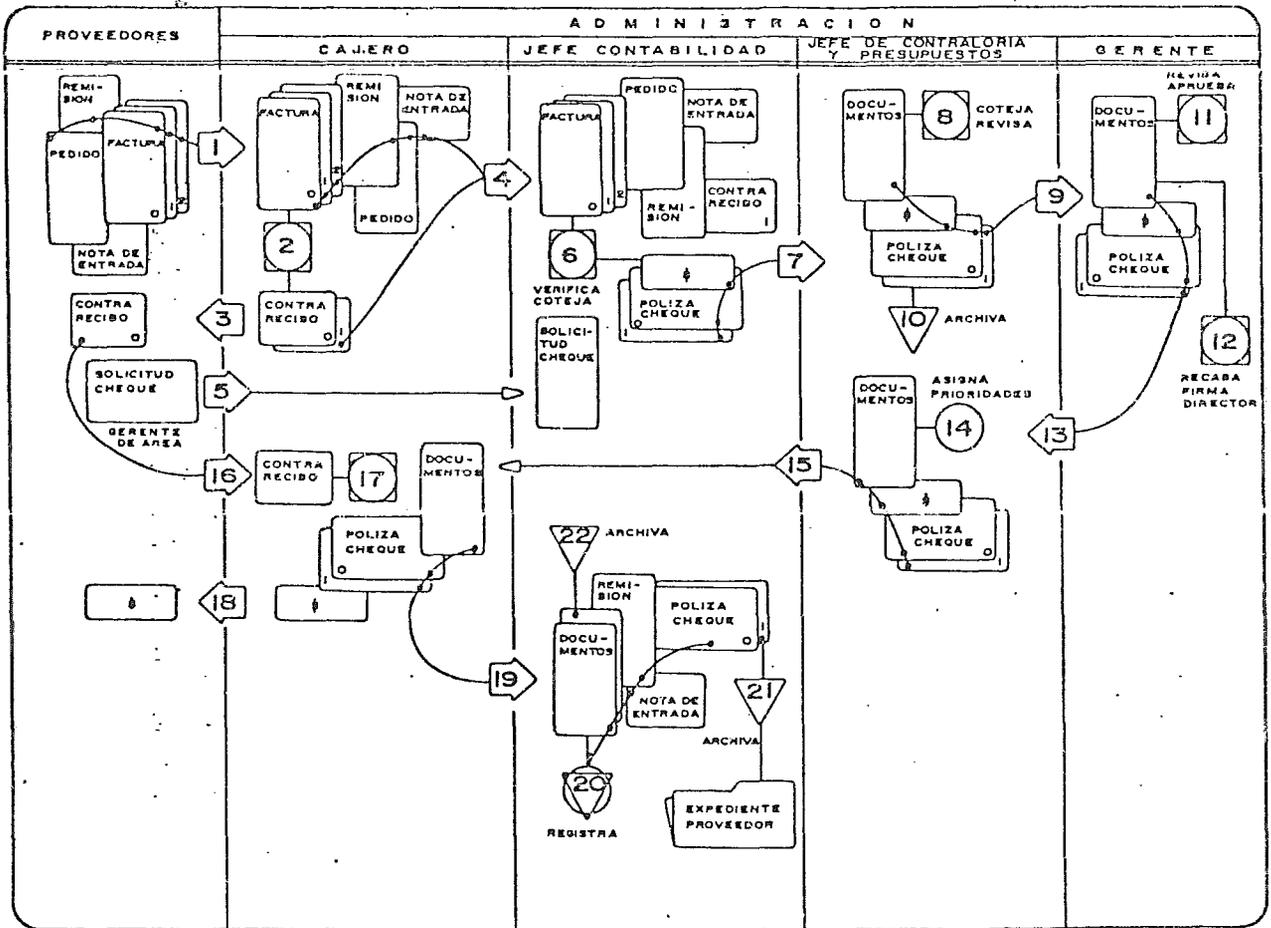
- 22 - Jefe de Contabilidad.
Administración
Envía la copia No.1 de los estados de cuenta al Jefe de Contraloría.
- 23 - Jefe de Contraloría y
Presupuestos.
Administración
Con base en los estados de cuenta, promueve la cobranza pendiente, en especial ventas mayoreo y distribuidores.
- ~~24 - Jefe de Contraloría y~~
Presupuestos
Administración
~~Recibe de las Instituciones Bancarias con las que se manejen cuentas de cheques, los estados de cuenta mensuales.~~
- 25 - Jefe de Contraloría y
Presupuestos.
Administración
Efectúa conciliaciones de los estados de cuenta bancarios con base en las copias de las fichas de depósito bancarias enviadas por los distribuidores. Elabora un informe de las diferencias por triplicado.
- 26 - Jefe de Contraloría y
Presupuestos.
Administración
Envía el original del informe de conciliaciones bancarias al Gerente de Administración.
- 27 - Jefe de Contraloría y
Presupuestos.
Administración
Envía al Jefe de Contabilidad la copia del informe de conciliaciones bancarias.

- 31 - Proveedor
- Procede a elaborar su factura o recibo de servicios correspondiente, para ser presentado en original y dos copias en la caja de la empresa en los días y horarios establecidos adjuntando el original de la remisión y pedido que le fueron entregados con anterioridad.
- Nota: A partir de esta operación se inicia el procedimiento de egresos (3.1.10).
- 32 - Jefe de Servicios.
Administración
- Envía la copia No.3 de la remisión al Jefe de Contraloría y Presupuestos.
- 33 - Jefe de Servicios.
Administración
- Envía al Jefe de Contabilidad copia No.2 de la remisión.
- 34 - Jefe de Servicios.
Administración
- Elabora Tarjeta de Control (SS-04) del bien recibido, recaba firma del Gerente de Administración en la tarjeta de control procede a su archivo y al de la copia de la remisión No.1
- 35 - Jefe de Servicios
Administración
- De acuerdo a la Gerencia que haya solicitado los bienes adquiridos , elabora las tarjetas de resguardo (SS-05) por cada bien y obtiene las firmas de recibido tanto del usuario como del gerente respectivo.

5.3.11 Diagrama del Procedimiento para el control de Ingresos.



5.3.2.1 Diagrama de Procedimiento para el control de pagos



5.3.2 Procedimiento para el Control de Pagos

5.3.2.1 Diagrama

5.3.2.2 Instructivo del Procedimiento para el Control de Ingresos.

- Jefe de Contabilidad.
Administración Consultará con los auditores internos, externos y Gerente de Administración los asientos de ajuste con tables correspondientes.
- Jefe de Contraloría.
Administración Toma las medidas correctivas para evitar desviaciones al presupuesto y archiva la copia No.2 del informe de cancelaciones bancarias.

5.3.2.3 Instructivo del Procedimiento para el Control de Pagos.

- 1 - Proveedores y Prestadores de Servicios. Presentan en la caja, en los horarios y días previamente establecidos, las facturas y recibos que amparan sus entregas o prestaciones de servicios.
- Los documentos a presentar serán los siguientes:
- . Factura o recibo en triplicado
 - . Copia de la remisión, firmada y sellada de recibido.
 - . Copia del pedido o contrato que ampara la entrega o prestación de servicios.

- 2 - Cajero
Contraloría y
Presupuestos.
- Revisa que la factura y/o recibo reúnan los requisitos fiscales, vengan expedidas a nombre del Organismo y los demás documentos contengan las firmas y sellos de recibido necesarios. Elabora un contrarecibo (DC-01) por duplicado, engrapa la copia del mismo a la documentación recibida.
- 3 - Cajero
Contraloría y
Presupuestos.
- Entrega al representante del proveedor o prestador de servicios el original del contrarecibo el cual contendrá:
- . Fecha de expedición
 - . Firma y Sello de la Caja
- 4 - Cajero
Contraloría y
Presupuestos.
- Entrega al Jefe de Contabilidad toda la documentación recibida adjunta a la copia del contrarecibo.
- 5 - Gerentes de Area
- Elaboran y firman la solicitud de elaboración de cheque (DC-02) en el caso de requerirse reembolsar gastos o efectuar anticipos o cualquier otro concepto de erogación que, no se considere adquisición de bienes o servicios. Lo entrega directamente al Jefe de Contabilidad.
- 6 - Jefe de Contabilidad.
- Revisa la documentación entregada por los terceros y por personal del propio Organismo, coteja los datos contra las copias de pedidos en el

archivo y contratos de prestación de servicios; en caso de coincidir las cifras, firma de revisado.

Atendiendo a sus saldos bancarios, ordena elaborar la póliza cheque (DC-03) en triplicado, que ampara el pago correspondiente. Firma de elaborado.

Nota: Para el pago de nóminas el propio Departamento de Contabilidad elabora requisición de cheque y acompaña la lista de raya y listado los envía a la Gerencia de Administración para su Visto Bueno y autorización del Director General.

7- Jefe de Contabilidad.

Envía al Jefe de contraloría y Presupuestos los comprobantes del pago y el cheque con sus dos copias.

8- Jefe de Contraloría y Presupuestos.

Revisa la partida presupuestal correspondiente, el pedido o contrato original, el cálculo numérico de las operaciones, elaboración de facturas y cheques, firma en su caso de revisado en el cuerpo de la póliza cheque y en el cuerpo de la factura anota la leyenda "Cotejado" y firma.

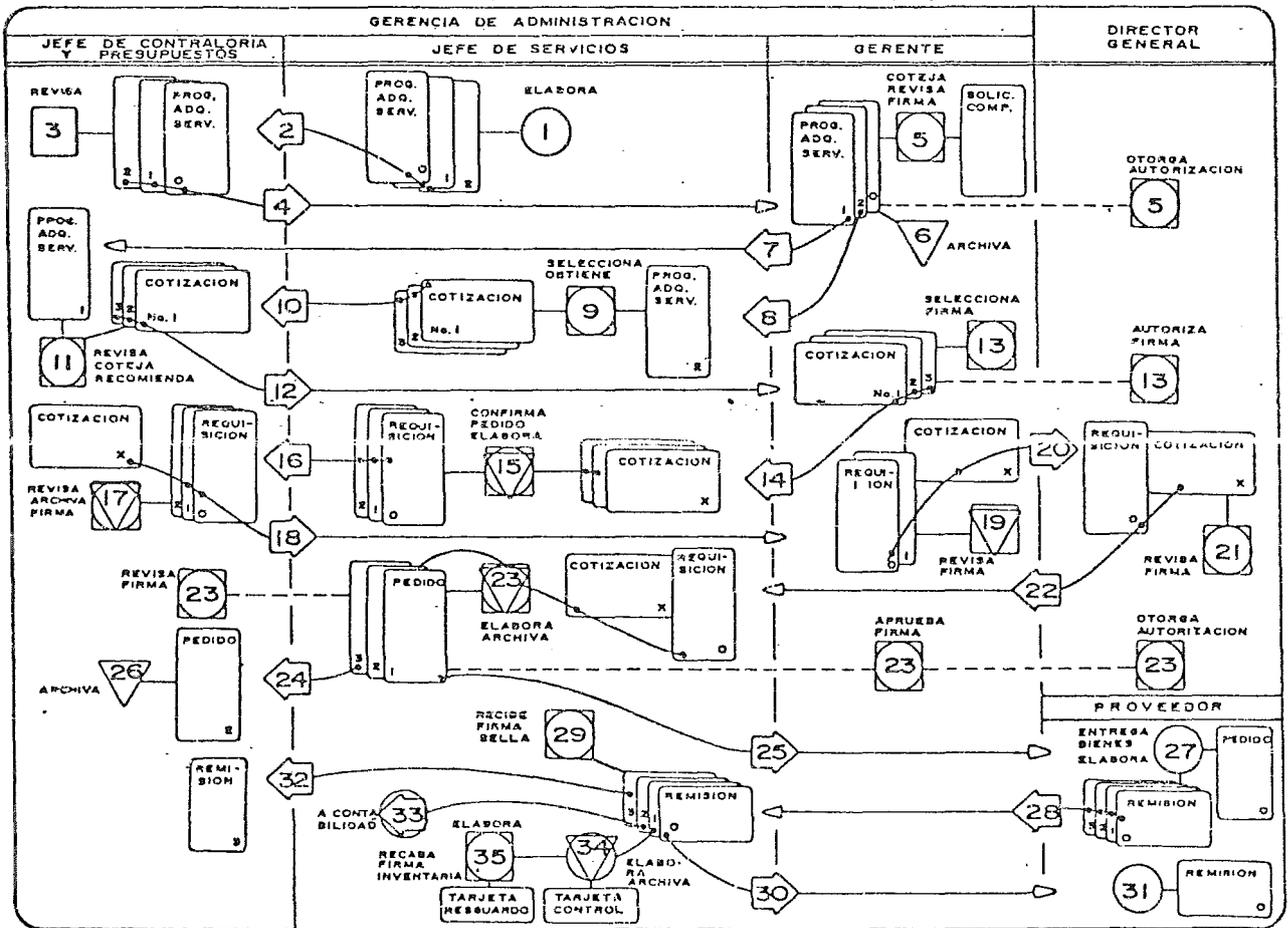
9- Jefe de Contraloría y Presupuestos.

Entrega al Gerente de Administración los cheques y los comprobantes correspondientes.

- 10 - Jefe de Contraloría y Presupuestos. Archiva la copia de la factura o recibo No.2 en el expediente de cada proveedor o prestador de servicios.
- 11 - Gerente de Administración. Revisa que hayan sido verificadas las operaciones numéricas, coteja- dos los contratos o pedidos y que contenga las firmas del contador y contralor. Firmará de autorizado en el cheque y la póliza cheque.
- 12 - Gerente de Administración. Recabará firma de aprobación en los cheques del Director General.
- 13 - Gerente de Administración. Entrega los cheques debidamente fir- mados anexando todos sus comprobantes al Jefe de Contraloría.
- 14 - Jefe de Contraloría y Presupuestos. En caso de no poder seguir el núme- ro consecutivo de los contrarecibos para el pago de cheques, indicará la prioridad el orden de entrega.
- 15 - Jefe de Contraloría y Presupuestos. Envía a la Caja los cheques para su entrega.
- 16 - Proveedor Se presenta en la fecha señalada a recoger su pago entregando el origi- nal del contrarecibo al cajero.
- 17 - Cajero Localiza la copia del contrarecibo presentado por el interesado; veri- fica que el cheque esté expedido a

- nombre del proveedor precisamente y concuerde la cantidad a cobrar. Destruye los contrarecibos y recaba firma de recibido del cheque y con un sello fechador sellará de "Pagado" cada uno de los comprobantes cancelados.
- 18 - Cajero
Contraloría y Presupuestos.
Entrega el cheque al representante del proveedor o interesado, según corresponda.
- 19 - Cajero
Contraloría y Presupuestos.
Devuelve al Jefe de Contabilidad todos los comprobantes y las copias de las pólizas cheque.
- 20 - Jefe de Contabilidad.
Administración
Registra el pago a proveedores, y procede al archivo del original de la factura con la remisión, nota de entrada y original de póliza cheque en orden numérico de cheques dentro del archivo del día correspondiente.
- 21 - Jefe de Contabilidad.
Administración
Archiva la copia No.1 en el expediente por cada proveedor.
- 22 - Jefe de Contabilidad.
Administración
Archiva la copia No.1 de la póliza cheque en orden numérico.

5.3.3.1 Diagrama de Procedimiento para la adquisición y contratación de bienes y servicios.



5.3.3 Procedimiento para la Adquisición de Bienes y Servicios

5.3.3.1 Diagrama

5.3.3.2 Instructivo del Procedimiento para la Adquisición y Contratación de Bienes y Servicios

1 - Jefe de Servicios.
Administración

Elabora por triplicado el programa anual de adquisiciones y servicios, con base en el presupuesto de operaciones autorizado por el Consejo de Administración y en las necesidades solicitadas por las demás gerencias.

El programa incluye las necesidades de activos fijos, bienes duraderos y de consumo, así como servicios de mantenimiento, aseo y transporte entre otros.

2 - Jefe de Servicios.
Administración

Turna al Jefe de Contraloría y Presupuestos el programa.

3 - Jefe de Contraloría
y Presupuestos.
Administración

Revisa que las necesidades planteadas en el programa sean acordes al presupuesto.

4 - Jefe de Contraloría
y Presupuestos.
Administración

Presenta al Gerente de Administración el programa de adquisiciones y servicios.

5 - Gerente de Administración.

Coteja el programa contra los conceptos autorizados en el presupuesto.

- to y los requerimientos de las ge
tencias, formuladas a través de las
solicitudes de compra (SS-01).
- Firma en su caso autorizando el pro
grama; obtiene además, firma de au
torización final del Director Gene
ral.
- 6 - Gerente de Adminis-
tración. Conserva el original del programa
debidamente autorizado por el Director
General.
- 7 - Gerente de Adminis-
tración. Devuelve al Jefe de Contraloría y
presupuestos la copia No.1 del Pro
grama de Adquisiciones también firma
da por el Director General.
- 8 - Gerente de Adminis-
tración. Entrega al Jefe de Servicios la co
pia No.2 del Programa de Adquisiciones.
- 9 - Jefe de Servicios.
Administración Localiza proveedores para los dis-
tintos bienes y servicios a contra
tarse y selecciona por lo menos a
tres de las mejores cotizaciones,
atendiendo a las políticas y normas
de calidad establecidas.
- 10 - Jefe de Servicios.
Administración Entregar al Jefe de Contraloría y
Presupuestos las cotizaciones selec
cionadas.

- 11 - Jefe de Contraloría y Presupuestos.
Administración
- Revisa las cotizaciones y verifica las condiciones de contratación contra el programa de adquisiciones correspondientes.
- Otorga su recomendación inicial para el que considere el proveedor - más conveniente.
- 12 - Jefe de Contraloría y Presupuestos.
Administración
- Entrega al Gerente de Administración las cotizaciones.
- 13 - Gerente de Administración.
- Revisa las cotizaciones; selecciona el proveedor que presente las mejores ventajas de precio, calidad, tiempo y servicio.
- Firma en el cuerpo de la cotización correspondiente, adicionando la leyenda "seleccionado" y la fecha.
- Selecciona a un segundo proveedor para que de ser necesario, se realicen las operaciones con él en segundo término. Obtiene la autorización del Director General en el cuerpo de las cotizaciones.
- 14 - Gerente de Administración.
- Entrega al Jefe de Servicios las requisiciones aprobadas.
- 15 - Jefe de Servicios.
Administración
- Confirma condiciones de compra con el proveedor y procede a elaborar la requisición de compra (SS-02) en

triplicado. Anexa los catálogos y en su caso las especificaciones técnicas que se requieran para identificar fácilmente los bienes o servicios contratados.

Firma de elaborado. Archiva cotizaciones rechazadas.

Nota: En caso de servicios o adquisiciones que por su naturaleza así lo requieran, elabora contrato de prestación de servicios jurídicos, se tramitará en sustitución de la requisición pero siguiendo las mismas operaciones.

16 - Jefe de Servicios.
Administración

Entrega al Jefe de Contraloría y Presupuesto las Requisiciones y cotización autorizada.

17 - Jefe de Contraloría
y Presupuestos.
Administración

Revisa las requisiciones, verificando las condiciones de contratación establecidas en la cotización aprobada por el Director General. Firma de revisado, conserva la copia No.2

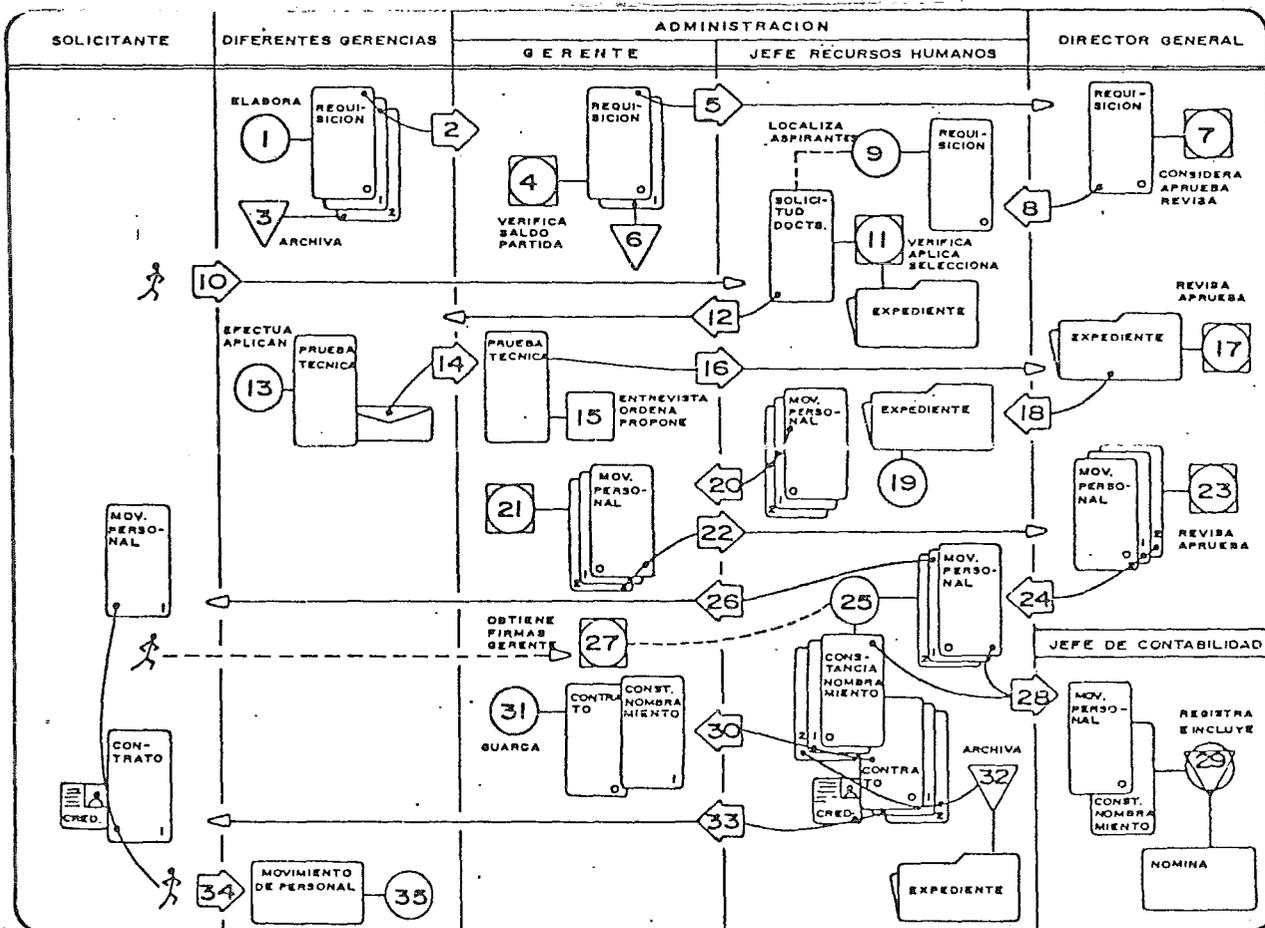
18 - Jefe de Contraloría
y Presupuestos.
Administración

Turna al Gerente de Administración la requisición y cotización respectiva debidamente revisada.

- 19 - Gerente de Administración
Revisa y aprueba la requisición correspondiente. Conservará la copia No.2
- 20 - Gerente de Administración.
Entrega al Director General las Requisiciones y cotizaciones debidamente revisadas.
- 21 - Director General.
Revisa y autoriza la cotización correspondiente.
- 22 - Director General.
Envía al Jefe de Servicios el original y copia de la requisición, conteniendo todas las firmas de autorización así como el original de la cotización correspondiente.
- 23 - Jefe de Servicios.
Administración
Elabora Pedido (SS-03) por triplificado y procede a recabar las siguientes firmas de revisión y autorización.
a) Jefe de Contraloría y Presupuestos
b) Gerente de Administración
c) Director General
Archiva copia No.1 de la requisición y del pedido.
- 24 - Jefe de Servicios.
Administración
Entrega la copia No.2 del pedido al Jefe de Contraloría y Presupuestos.

- 25 - Jefe de Servicios.
Administración
- Entrega al proveedor el original del pedido, recabando firma de confirmación en la copia o carta confirmación por separado en su caso.
- 26 - Jefe de Contraloría y Presupuestos.
Administración
- Conserva la copia No.2 del pedido en su archivo consecutivo, anexando la copia No.3 de la requisición correspondiente.
- 27 - Proveedor
- Elabora remisión o recibo de entrega o cumplimiento de servicios, por cuadruplicado.
- 28 - Proveedor
- Procede a entregar los artículos o a proporcionar los servicios, precisamente en las fechas y horarios solicitados, entregando el original y copias de remisión, además de la copia del pedido correspondiente.
- 29 - Jefe de Servicios.
Administración
- Recibe los bienes, firma en su caso de conformidad en el original de la remisión presentada por el proveedor, sellando también original y tres copias de las remisiones y pedido presentadas.
- 30 - Jefe de Servicios.
Administración
- Devuelve al proveedor el original de la remisión debidamente sellada y firmada de recibido.

5.3.4.1 Diagrama del procedimiento para la contratación de personal.



Da de alta en el inventario de activo fijo los bienes recibidos mis mos que serán informados a la Direc ción General en el Inventario Tri- mestral de Activos, que deberá pre sentar. Recaba en el inventario - firmas del Gerente de Administración y del Director General.

5.3.4 Procedimiento para la Contratación de Personal.

5.3.4.1 Diagrama

5.3.4.2 Instructivo del Procedimiento de Contratación de Personal.

1 - Diversas Gerencias

Solicitan por escrito el puesto re querido; formulan la Requisición de Personal (RH-02) por triplicado in dicando en ella los datos del per- fil de puestos, objeto, percepción y horario.

2 - Diversas Gerencias

Entregan al Gerente de Administra- ción el original y copia No.1 de la Requisición de Personal. Re- caban firma de recibido en la copia No. 2 que conservarán.

3 - Diversas Gerencias

Archivan la copia No.2 en un expe- diente "Requisiciones de Personal".

4 - Gerente de Adminis- tración.

Revisa que la requisición correspon- da a un puesto previsto en la orga- nización y que haya saldo disponible en la partida presupuestal correspondiente.

- Si el puesto solicitado es de nueva creación requerirá venir acompañado de un estudio que lo fundamente y aprobado por la Unidad de Organización. Firma de conformidad en la requisición en su caso.
- 5 - Gerente de Administración. Envía al Director General el original de la requisición, recaba firma de recibido en la copia No.1
- 6 - Gerente de Administración. Archiva en orden cronológico las copias No.1 de las requisiciones de personal.
- 7 - Director General Con base en la firma del Gerente de Administración en la requisición de personal, la aprueba o rechaza según las circunstancias internas y externas del momento. Firma aprobandola solicitud y agrega la fecha.
- 8 - Director General Devuelve al Gerente de Administración la requisición aprobada y éste a su vez, la entrega al Jefe de Recursos Humanos.
- 9 - Jefe de Recursos Humanos. Busca aspirantes para ocupar el puesto, atendiendo a los requerimientos del mismo y a las políticas de personal establecidas. (2.2.2.4)
- Administración

10 - Jefe de Recursos Hu
manos.
Administración

Se presentan en los horarios que se les asignen, trayendo consigo la documentación siguiente:

- . Copia del Acta de Nacimiento
- . Copia Cartilla del Servicio Militar Nacional
- . Constancia de Antecedentes Personales
- . Registro Federal de Contribuyentes
- . Constancia de Domicilio Particular
- . Constancia o certificados de estudios según puesto.
- . Dos Cartas de Recomendación Comerciales y tres Personales.
- . Dos fotografías recientes (tamaño infantil)
- . Solicitud de Empleo Completa y Firmada por el interesado.

11 - Jefe de Recursos
Humanos.
Administración

Verifica los antecedentes de trabajo o del empleado, referencias y demás datos de la solicitud; ordena encuesta socioeconómica domiciliaria.

Aplica las pruebas psicotécnicas y teóricas que de acuerdo al puesto solicitado se requieran.

Selecciona a aquellos aspirantes cuyos datos sean fidedignos y que aprueben satisfactoriamente los exámenes aplicados. Abre un expediente para cada aspirante.

- 12 - Jefe de Recursos Humanos Administración
Envía a cinco de los aspirantes quienes tengan mayores posibilidades de contratación, con los Gerentes del Area correspondientes.
- 13 - Gerente de Area
Aplican pruebas prácticas personalmente o por interpósita persona, según lo requiera el nivel del cargo y registran por escrito los resultados y recomendación.
Agregará la fecha y firma de la Gerencia correspondiente.
- 14 - Gerentes de Area
Entregarán al Gerente de Administración en un sobre cerrado los resultados de las pruebas.
- 15 - Gerente de Administración.
Con base en los resultados obtenidos en las diferentes pruebas y los antecedentes del expediente, seleccionará a tres aspirantes a ocupar cada puesto vacante. Efectúa una entrevista final con cada uno de ellos en la cual se tratará de verificar los resultados de la selección. Propondrá un candidato final y un substituto, firma de aprobado y la fecha en las solicitudes correspondientes.
- 16 - Gerente de Administración.
Turna al Director General los expedientes de la terna con sus recomendaciones.

Toma la decisión del candidato defi
nitivo y el sustituto, firma en el
cuerpo de la solicitud y anota la fe
cha.

17 - Director General

Devuelve al Gerente de Administra-
ción los expedientes, quien a su vez
los hará llegar al Jefe de Recursos
Humanos.

18 - Jefe de Recursos
Humanos.
Administración

Ordena el exámen médico y tramitación
de fianza, en el caso de aquellos -
puestos que así lo requieran.

De encontrarse impedimentos físicos
para desempeñar en forma segura las
actividades del cargo, se les comu-
nicará al Gerente de Administración,
quien a su vez en coordinación con el
Director General nombrarán un subs-
tituto.

Elabora la forma Movimiento de Perso-
nal (RH-04) en triplicado.

19 - Jefe de Recursos
Humanos.
Administración

Envía al Gerente de Administración
el juego de formas de movimiento de
personal junto con el expediente.

20 - Gerente de Adminis-
tración.

Revisa que todos los datos correspon-
dientes al nombramiento, salario y
demás condiciones estén correctos y
de acuerdo a la requisición. Firma
de revisado en su caso.

- 21 - Gerente de Administración. Envía al Director General la forma de movimiento de personal y el expediente correspondiente.
- 22 - Director General. Con base en la firma del Gerente de Administración revisa y firma aprobando la hoja de movimiento del personal en el original y dos copias.
- 23 - Director General. Entrega al Gerente de Administración formas de movimientos de personal - quien a su vez las hace llegar al Jefe de Recursos Humanos.
- 24 - Jefe de Recursos Humanos. Administración. Con base en las hojas de movimiento de personal, elabora la constancia de nombramiento (RH-05) y el contrato individual respectivo (Base u Honorarios según corresponda), ambos en triplicado y credencial de identificación.
- 25 - Jefe de Recursos Humanos. Administración. Comunica al nuevo empleado de presentarse a firma de su documentación en una fecha predeterminada.
- 26 - Gerente de Administración. Con el auxilio de un representante de los Servicios Jurídicos, procede al acto de la firma del contrato y la constancia del nombramiento. Se le entregará al solicitante mediante el recibo correspondiente una copia del Reglamento Interior de Trabajo, descripción del puesto,

políticas y demás reglamentos e ins
tructivos necesarios atendiendo al
 nivel del puesto de que se trate.

Obtiene la firma del Director Gene-
 ral o del representante legal y la
 del abogado de Servicios Jurídicos
 como testigo.

27 - Jefe de Recursos
 Humanos.
 Administración

Envía al Jefe del Departamento de
 Contabilidad los originales de las
 formas de movimiento de personal y
 constancia de nombramiento.

28- Jefe de Contabilidad.
 Administración

Registra el movimiento del nuevo em
pleado, dá aviso a la S.P.P. lo in-
 cluye en nóminas y archiva los docu-
 mentos recibidos en el expediente de
 altas.

29- Jefe de Recursos
 Humanos.
 Administración

Envía el original del contrato de
 trabajo y la copia No.1 de la cons-
 tancia de nombramiento al Gerente de
 Administración.

30- Gerente de Adminis-
 tración.

Guarda los documentos recibidos en
 la caja fuerte.

31- Jefe de Recursos
 Humanos.
 Administración

Integra el expediente del empleado
 la documentación siguiente:

- . Copia No.2 del Contrato
- . Copia No.2 de la Constancia del nom
bramiento.
- . Copia No.2 del Movimiento de Personal.

Toda la documentación que integra el expediente debe registrarse y foliar dentro del cuerpo del propio expediente.

32 - Jefe de Recursos
Humanos.
Administración

Entrega al empleado de nuevo ingreso copia del contrato de trabajo y la credencial de identificación y copia No. 1 del movimiento de personal; le informa el día en que debe presentarse a sus labores así como el nombre del jefe inmediato a quien debe recurrir.

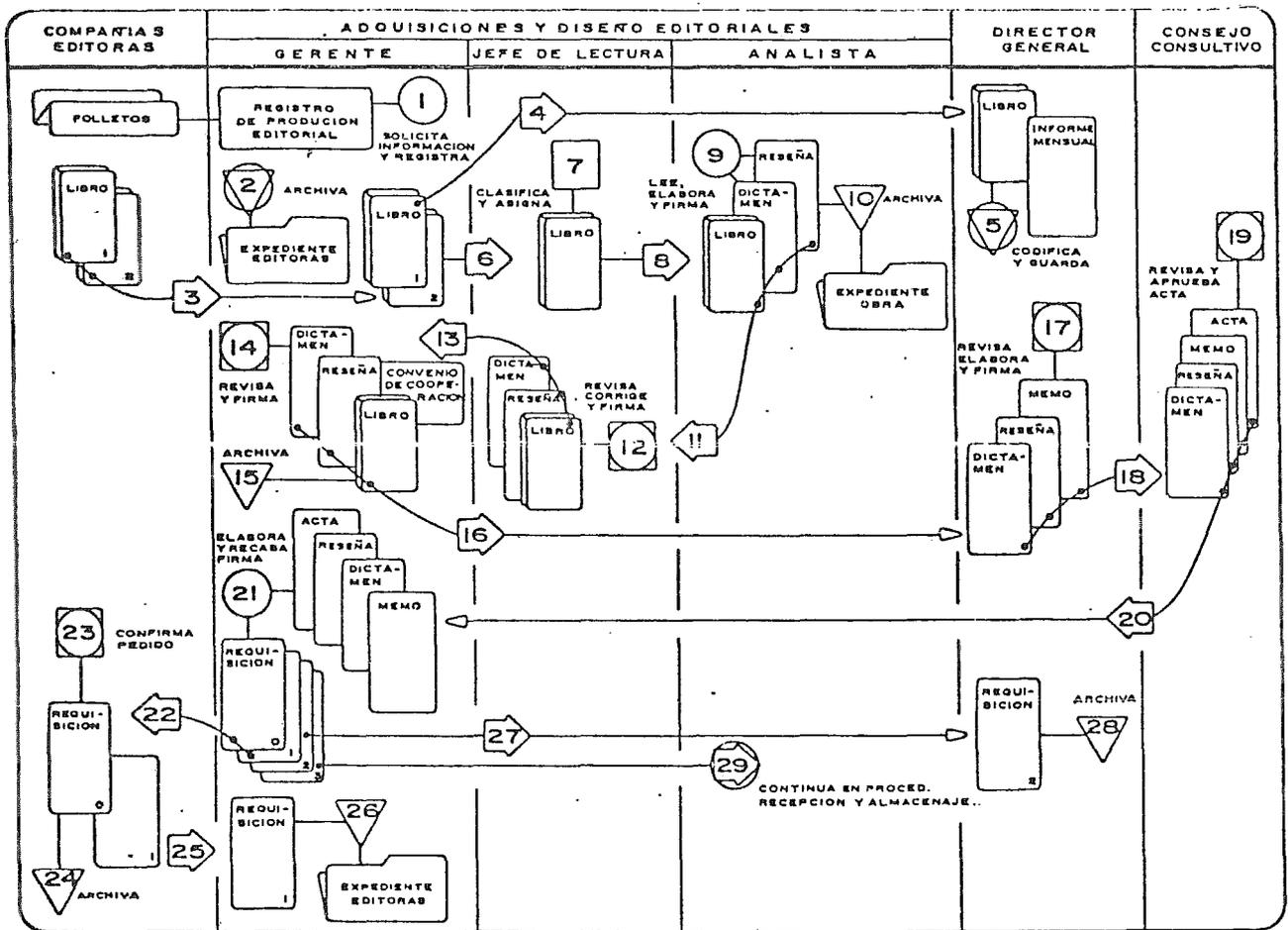
33 - Nuevo empleado.

Se presenta el día establecido con su documentación de movimiento de personal, contrato y credencial de identificación.

34 - Gerente de Area.

Recibe al empleado de nuevo ingreso, le dá la bienvenida, lo turna al Jefe de Recursos Humanos para la explicación de detalles de servicios generales y luego lo presenta a su jefe inmediato para su presentación con los compañeros de trabajo e iniciar la capacitación específica de su puesto.

5.3.5.1 Diagrama del procedimiento para la seleccion de editores y Bienes culturales.



Serán clasificados por temas y su consulta fuera, requerirá vale autorizado del gerente que lo solicite.

Area de Adquisición y Diseño Editoriales.

5.3.5 Procedimiento para la Selección de Editoras y Bienes Culturales.

5.3.5.1 Diagrama

5.3.5.2 Instructivo del Procedimiento

Selección de Editoras y Bienes Culturales.

- 1 - Gerente de Adquisición y Diseño Editoriales. Con base en la copia del acta del Consejo Consultivo, referente a los temas que deberán distribuirse, solicita periódicamente información sobre las novedades editoriales. Registra los datos de -- las obras en el REGISTRO Y PRODUCCION EDITORIAL (RE-01) y preselecciona aquellas de interés y que de acuerdo a las políticas establecidas sean convenientes distribuir.
- 2 - Gerente de Adquisición y Diseño Editoriales. Ordena a su secretaria abrir un expediente por cada empresa Editorial con todos los datos necesarios para su localización (razón social, dirección, teléfono, ejecutivos, tipo de obras y antecedentes). Archivará en dicho expediente la información recibida sobre las obras publicadas.

- 3 - Gerente de Adquisición y Diseño Editoriales. Solicita a las compañías editoras dos ejemplares de cada una de las obras seleccionadas.
- 4 - Gerente de Adquisición y Diseño Editoriales. Envía al Director General un ejemplar de cada obra junto con el informe mensual de actividades de la Gerencia de Adquisiciones.
- 5 - Director General. Ordena a su secretaria asignar el número de código correspondiente al libro recibido, además de guardarlo en el lugar debido en la biblioteca (No.1) de la Gerencia.
- 6 - Gerente de Adquisición y Diseño Editoriales. Entrega al Jefe de Lectura un ejemplar de las obras recibidas recabando firma de recibido en un vale que se guardará en el expediente de la Empresa Editora.
- 7 - Jefe de Lectura, Adquisición y Diseño Editoriales. Clasifica las obras por TEMAS y distribuye los ejemplares entre sus analistas atendiendo a la especialización de cada uno de ellos. Además se registrará la fecha de entrega, y la fecha de terminación del trabajo.
- 8 - Jefe de Lectura, Adquisición y Diseño Editoriales. Entrega a cada analista el lote de libros que le corresponden.

- 9 - Analista.
Adquisición y Diseño Editoriales.
Lee las obras recibidas y elabora para cada una de ellas la RESEÑA y DICTAMEN de la obra dentro del tiempo establecido; firmará de elaborado.
- 10 - Analista
Adquisición y Diseño Editoriales.
Guarda copia de la RESEÑA y DICTAMEN en un expediente que se abrirá para cada obra.
- 11 - Analista
Adquisición y Diseño Editoriales.
Entrega al Jefe de Lectura el original de la RESEÑA y DICTAMEN así como la obra en cuestión.
- 12 - Jefe de Lectura
Adquisición y Diseño Editoriales.
Revisa cada una de las RESEÑAS y DICTAMENES y ordena en su casa la corrección de las mismas. Firma de recibido.
- 13 - Jefe de Lectura.
Adquisición y Diseño Editoriales.
Entrega al Gerente de Adquisiciones el original de las RESEÑAS y DICTAMENES y ejemplares de cada obra analizada.
- 14 - Gerente de Adquisición y Diseño Editoriales.
Efectúa revisión de calidad en cada una de las RESEÑAS y dá su visto bueno firmando de conformidad.
Nota Importante
En caso de tratarse de empresas que por primera vez se vaya a trabajar con ellas, deberá formular se la propuesta de convenio y dar le el mismo trámite de autorización que a las obras. Presentará listas de precios al público, costo de adquisición y precio sugerido de ventas a usuarios.

- 15 - Gerente de Adquisición y Diseño Editoriales. Asigna número de código a cada libro y procede a guardarlo clasificado por temas en la Biblioteca de la Gerencia (No.2) que estará bajo su responsabilidad.
- 16 - Gerente de Adquisición y Diseño Editoriales. Envía al Director General las RESEÑAS y DICTAMENES de cada una de las obras relacionadas junto con el informe mensual de actividades de la Gerencia.
- 17 - Director General Estudia el material recibido, lo relaciona y prepara un memorándum para enviar con un mes de anticipación el material a cada uno de los miembros del Consejo Consultivo. Firmará cada una de las RESEÑAS y DICTAMENES.
- 18 - Director General Ordena entregar a cada miembro del Consejo Consultivo copias de las Reseñas, Dictámenes y memoranda, recabando firma y fecha de recibido en una copia.
- 19 - Consejo Consultivo. En junta de Consejo, convocada oportunamente, se aprobarán en su caso, las obras que serán distribuidas por la empresa. Se asienta en el acta el nombre de los títulos aprobados para su adquisición. Se firman cada una de las reseñas.

- 20 - Director General
- Entrega al Gerente de Adquisiciones la copia del acta en donde se asentaron las obras aprobadas así como las RESEÑAS y DICTAMENES debidamente revisados y aprobados.
- 21 - Gerente de Adquisición y Diseño Editoriales.
- Elabora Requisición de Compra (SS-02) a editores en original y tres copias; recaba la firma de autorización del Director General y verifica con las editoras las existencias y tiempos de entrega. Asigna la clave de control para el catálogo de publicaciones y del número del boletín en el que se promoverán.
- 22 - Gerente de Adquisición y Diseño Editoriales.
- Envía a la empresa editora en cuestión, el original y copia de la Requisición.
- 23 - Empresa Editora.
- Al recibir la requisición confirmará el pedido sellado y firmado (original y copia) por la persona autorizada y registrada por la empresa.
- 24 - Empresa Editora
- Conserva en sus archivos la copia de la Requisición misma que necesitará para anexarla en la entrega de las obras solicitadas.
- 25 - Empresa Editora
- Devuelve al Gerente de Adquisiciones el original de la requisición debidamente confirmada.

- 26 - Gerente de Adquisición y Diseño Editorial. Archiva el original de la Réquisición en el expediente del proveedor.
- 27 - Gerente de Adquisición y Diseño Editorial. Envía la segunda copia de la Requisición al Director General para su información.
- 28 - Director General Toma nota de la Requisición confirmada por el proveedor; firma de enterado y turna la copia al Gerente de Administración para que éste a su vez tome nota y ordene al Contador el registro del pasivo correspondiente.
- 29 - Gerente de Adquisición y Diseño Editorial. Envía la tercera copia a la Gerencia de Operación para dar conocimiento de la compra al Almacén.

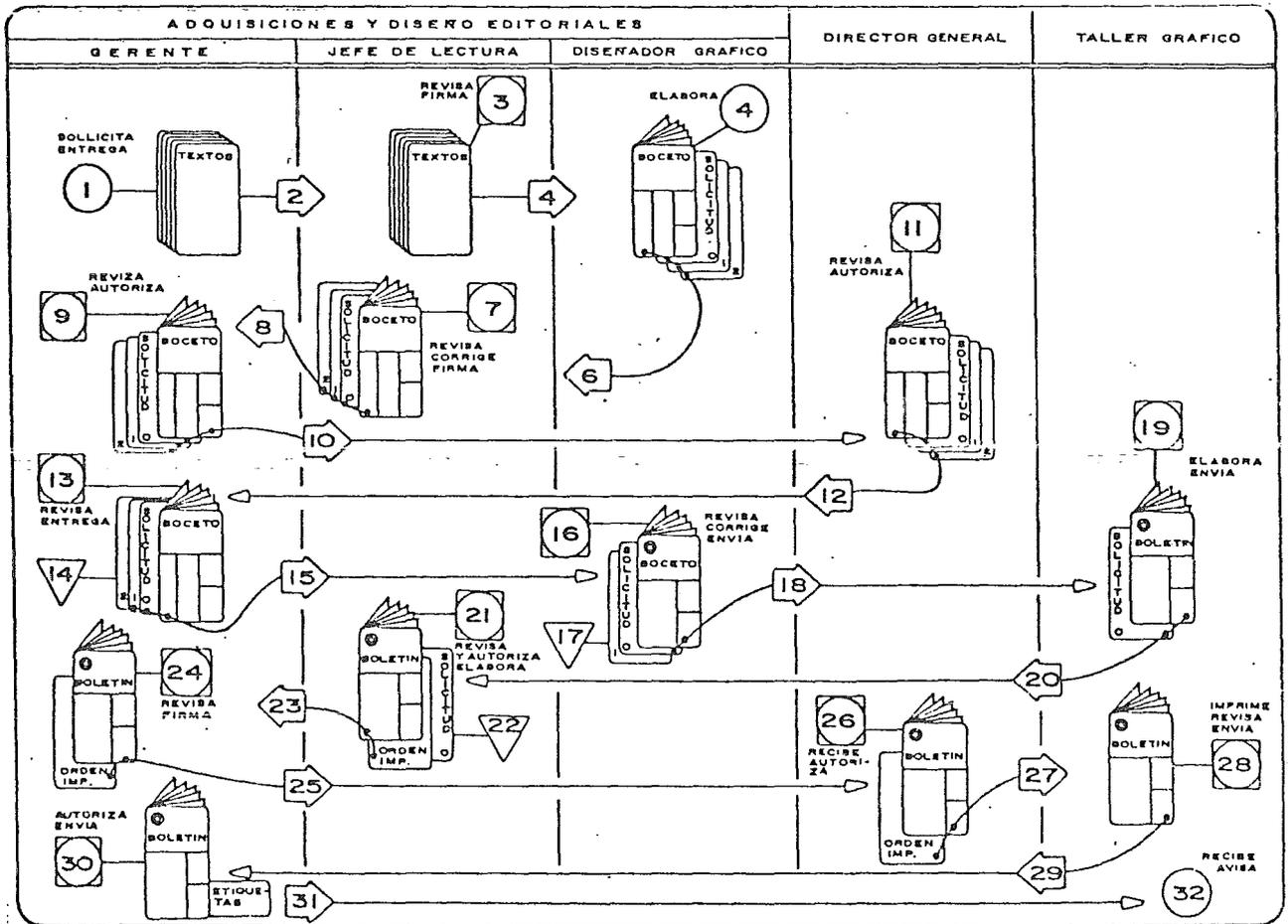
3.5.6 Producción y Distribución de Material Promocional (Boletín).

3.5.6.1 Diagrama

3.5.6.2 Instructivo del Procedimiento de Producción y Distribución de Material Promocional (Boletín).

- 1 - Gerente Adquisiciones y Diseño Editoriales. A partir de la operación No.21 del Procedimiento selección de editoras y títulos (en el que se concentran las reseñas autorizadas), solicita a cada área responsable el material que habrá de integrarse al boletín y que en principio con

3.5.6 1 Diagrama del procedimiento para la producción y distribución de Material Promocional.



tará de las siguientes secciones:

- . Editorial
- . El Autor y su Obra
- . Los libros del mes, títulos y reseñas
- . Fotografías relativas a los títulos anteriores.
- . Pida sus libros
- . Encartes promocionales o de difusión
- . Directorio actualizado de Módulos y Puntos de Venta
- . Foro del Correo del Libro
- . Formularios de inscripción

2 - Gerente de Adquisiciones y Diseño Editoriales.

Una vez integrado el material del boletín, lo envía al Jefe de Lectura para su revisión.

3 - Jefe de Lectura.
Adquisiciones y Diseño Editoriales.

Revisa y corrige ortografía y estilo en los textos y firma de revisado.

4 - Jefe de Lectura.
Adquisiciones y Diseño Editoriales.

Efectuadas las correcciones del material del boletín, lo envía a través del Gerente de Administración al diseñador gráfico para el desarrollo del boceto inicial.

5 - Diseñador Gráfico
Adquisiciones y Diseño Editoriales.

Desarrolla el boceto del boletín de acuerdo al formato establecido, a los textos y tamaño de las fotografías; elabora solicitud de fotodiseño y obtención de fotografías de los libros y bienes culturales a publicarse.

- 6 - Diseñador Gráfico
Adquisiciones y Diseño Editoriales.
Envía boceto, solicitud y dos copias al Gerente de Adquisiciones, quien lo hará llegar al Jefe de Lectura.
- 7 - Jefe de Lectura
Adquisiciones y Diseño Editoriales.
Revisa la tipografía de los textos, corrige y se asegura de que se efectúen las correcciones, firma de revisado.
- 8 - Jefe de Lectura
Adquisiciones y Diseño Editoriales.
Una vez revisado, turna el boceto, solicitud y dos copias al Gerente de Adquisición y Diseño Editorial.
- 9 - Gerente de Adquisiciones y Diseño Editorial.
Revisa la presentación y desarrollo del boceto inicial incluyendo textos tipografiados, mismo que firma de revisados, así como la solicitud de fotodiseño y de obtención de fotografías.
- 10 - Gerente de Adquisiciones y Diseño Editoriales.
Presenta toda la documentación al Director General.
- 11 - Director General
Revisa el boceto así como las solicitudes de fotodiseño y firmará de autorizado. (en caso de modificación devolverá para su corrección)
- 12 - Director General
Entrega al Gerente de Adquisición el boceto inicial y la solicitud firmada.
- 13 - Gerente de Adquisiciones y Diseño Editoriales.
Revisa que la documentación esté completa y debidamente firmada.

- 14 - Gerente de Adquisiciones y Diseño Editoriales. Ordena el archivo de la copia de las solicitudes de fotodiseño.
- 15 - Gerente de Adquisiciones y Diseño Editoriales. Envía al Diseñador Gráfico el material del boletín así como original y copia de la solicitud de fotodiseño.
- 16 - Diseñador Gráfico Adquisiciones y Diseño Editoriales. Revisa que estén debidamente firmadas todas y cada una de las secciones del boletín y ordenará la elaboración de los originales.
- 17 - Diseñador Gráfico Adquisiciones y Diseño Editoriales. Archiva la copia de la solicitud de fotodiseño.
- 18 - Diseñador Gráfico Adquisiciones y Diseño Editoriales. Envía el original de la solicitud de fotodiseño junto con el material del boletín al taller gráfico previamente contratado.
- 19 - Taller Gráfico. Elabora los originales del boletín siguiendo las indicaciones de la solicitud, el boceto y el tamaño de las fotos.
- 20 - Taller Gráfico. Devuelve originales del boceto y solicitud de fotodiseño al Jefe de Lectura.

- 21 - Jefe de Lectura
Adquisiciones y Diseño
Editoriales.
- Revisa los originales cuidando que se haya cumplido con las especificaciones de las solicitudes de fo todiseño y que no existan errores en la redacción y distribución de los textos; firma de revisado y elabora orden de impresión.
- 22 - Jefe de Lectura
Adquisiciones y Diseño
Editoriales.
- Archiva original de solicitud en orden cronológico.
- 23 - Jefe de Lectura
- Envía original del boletín y la orden de impresión al Gerente de Adquisición y Diseño Editoriales.
- 24 - Gerente de Adquisiciones
y Diseño Editoriales.
- Revisa que el original se apegue a las disposiciones acordadas con el Director General y firmará dando su autorización en el original de la orden de impresión.
- 25 - Gerente de Adquisiciones
y Diseño Editoriales.
- Envía los originales al Director General.
- 26 - Director General
- Revisa y dá autorización final y visto bueno para imprimir; regresa los originales al Gerente de Adquisiciones y Diseño Editoriales.
- 27 - Director General
- Entrega al taller gráfico por conducto del Gerente de Adquisición el material y la orden de impresión.

- 28 - Taller Gráfico Empieza a imprimir y obtendrá el visto bueno del Gerente de Adquisición el material y la orden de impresión.
- 29 - Taller Gráfico Empieza a imprimir y obtendrá el visto bueno del Gerente Adquisición en las pruebas de Roll, antes de proceder a la impresión final.
- 30 - Gerente Gráfico Envía muestras del boletín para autorización de distribución.
- 31.- Gerente de Adquisiciones y Diseño Editoriales Revisa pruebas, envía al taller gráfico etiquetas de suscriptores y autoriza el pago.
- 32 - Taller Gráfico Etiqueta y avisa a la Gerencia de Operación para su distribución.

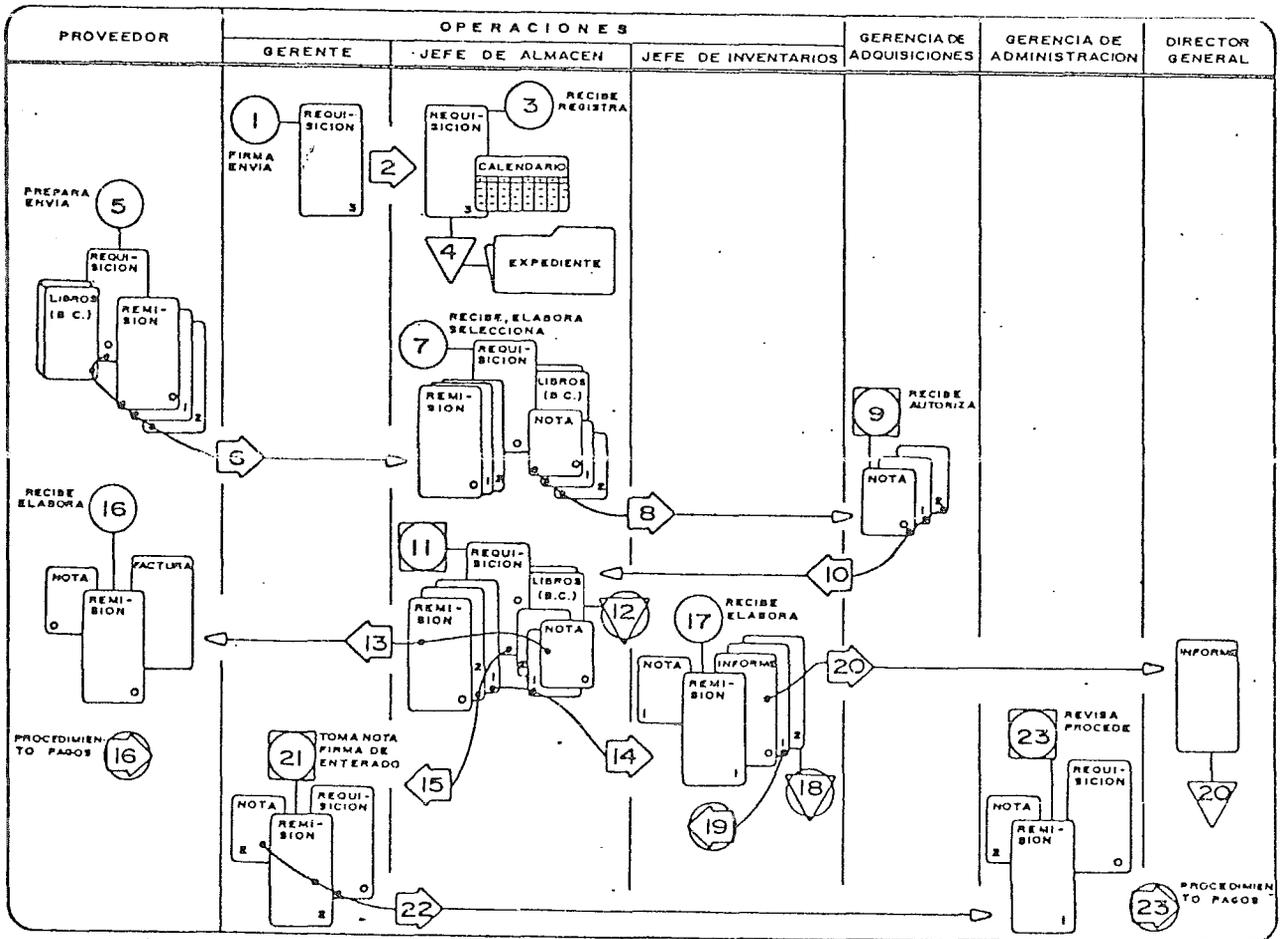
5.3.7 Procedimiento para la Recepción y Almacenamiento de Bienes Culturales.

5.3.7.1 Diagrama

5.3.7.2 Instructivo del Procedimiento para la Recepción y Almacenamiento de Bienes Culturales.

- 1 - Gerente de Operación Recibe copia de la requisición de compra de bienes culturales que le envía la Gerencia de Adquisiciones y Diseño Editoriales.

5.3.7.1 Diagrama del procedimiento de recepción de Bienes Culturales.



Nota: En caso de tratarse de la contratación de un servicio de distribución, la dependencia contratante hará llegar una hoja de distribución, que facilite el manejo y envío de los bienes a los usuarios.

2 - Gerente de Operación

Firma de recibido en la copia de la requisición y la envía al Jefe de Almacén.

3 - Jefe de Almacén.
Operación

Recibe y registra la copia de la requisición en su agenda de trabajo, donde anota el tipo de cantidad de bienes que se espera recibir.

4 - Jefe de Almacén
Operación

Ordena la apertura de un expediente por proveedor en el que se integra la copia de la requisición recibida.

5 - Proveedor

Procede a la entrega física de los bienes adquiridos en la cantidad y condiciones establecidas en la requisición de compra.

6 - Proveedor

Proporciona además el original de la requisición que ampara los bienes a entregarse y el original y dos copias de su remisión debidamente requisitados al Jefe de Almacén.

7 - Jefe de Almacén
Operación

Revisa la copia de la requisición - que presenta el proveedor, cotejándola con la autorizada y consulta su calendario de recepción, en caso de

presentarse la entrega física sin la documentación requerida o de manera extemporánea, el Jefe de Almacén rechazará el pedido.

Ordena el encargado de recepción, revisar la totalidad de la carga y verificar las cantidades a entregar, selecciona una muestra de los bienes presentados por el proveedor y elabora la nota de entrada en original y dos copias en su caso.

8 - Jefe de Almacén
Operación

Envía la selección de muestras y nota de entrada al Gerente de Adquisiciones y Diseño Editoriales para su autorización.

9 - Gerente de Adquisición y Diseño Editoriales.

Revisa que la calidad de las muestras sea la contratada y firma en el cuerpo de la nota de entrada, dando su autorización formal para la recepción de los bienes.

10 - Gerente de Adquisición y Diseño Editoriales.

Devuelve muestras y nota de entrada al Jefe de Almacén.

11 - Jefe de Almacén
Operación

Recibe muestras y revisa que la nota de entrada esté autorizada; ordena la recepción de los bienes y una vez terminado sella y firma de recibido en las remisiones y notas de entrada correspondientes.

- 12 - Jefe de Almacén
Operación
- Entrega al proveedor los originales de la remisión y nota de entrada de bidamente sellados y firmados de recibido.
- 13 - Jefe de Almacén
Operación
- Turna original de la copia No.1 de la nota de entrada y copia No.1 de la remisión al Departamento de Inventarios.
- 14 - Jefe de Almacén
Operación
- Envía copia No.2 de la nota de entrada y copia No.2 de la remisión y original de la requisición al Gerente de Operaciones.
- 15 - Proveedor
- Con base en la nota de entrada, remisiones y la requisición correspondiente elabora facturas en original y tres copias para presentarla con su remisión en los horarios de caja establecidos; esta operación continúa en el "procedimiento de pagos" (3.1.10)
- 16 - Jefe de Inventarios
- Con base en las notas de entrada recibidas semanalmente elabora por triplicado el "informe diario de existencias" firma y recaba firma del Jefe del Almacén.
- 17 - Jefe de Inventarios
Operación
- Archiva la copia No.2 del informe semanal en archivo consecutivo.
- 18 - Jefe de Inventarios
Operación
- Envía al Gerente de Operaciones la copia No.1 del informe.

- | | |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 19 - Jefe de Inventarios Operación | Envía al Gerente de Operaciones el original del informe semanal de <u>en</u> tradas al Almacén, quien a su vez lo hará llegar al Director General y al Gerente de Adquisiciones. |
| 20 - Gerente de Operaciones Operación | Recibe documentación, toma nota y firma de enterado. |
| 21 - Gerente de Operaciones | Envía copias de la nota de entrada, remisión y original de la requisición a la Gerencia de Administración. |
| 22 - Gerente de Administración. | Recibe la documentación anterior y ordena a contabilidad el registro de la entrada y la aplicación <u>co</u> rrespondiente a cuentas por pagar. Esta operación continúa en el procedimiento de pagos (3.1.10). |

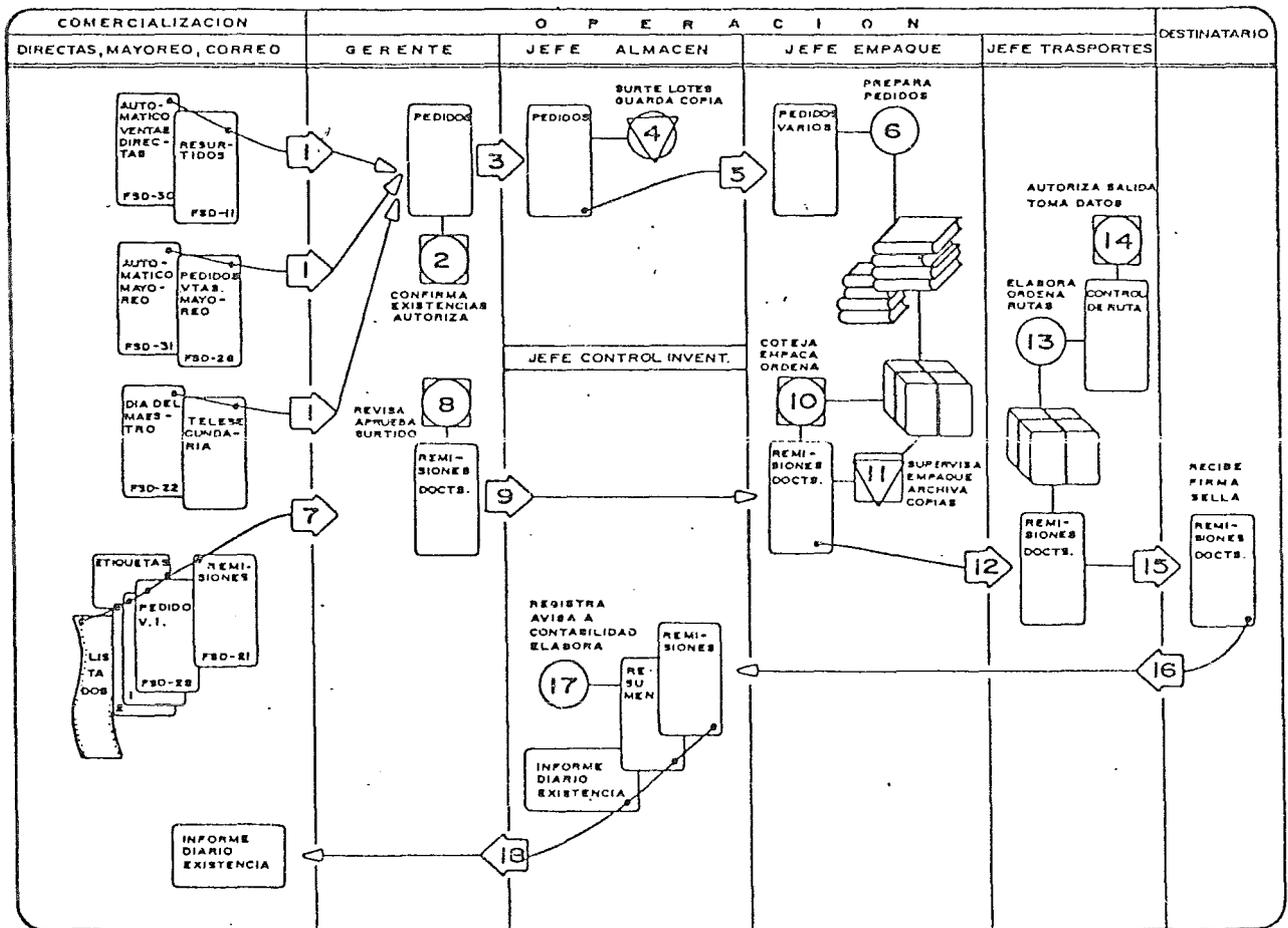
5.3.8 Procedimiento para el Surtido de Bienes Culturales.

5.3.8.1 Diagrama

5.3.8.2 Instructivo del Procedimiento para el Surtido de Bienes Culturales.

- | | |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 - Subgerente de Distribución Ventas Directas. Comercialización. | Entrega semanalmente al Gerente de Operaciones las remisiones de <u>pedi</u> dos correspondiente a: <ul style="list-style-type: none"> . Módulos de Ventas y Exhibición . Puntos de Venta Delegacionales . Zonas Regionales (Subalmacenes) y que ampara pedidos automáticos (DRD-09) de publicaciones SEP, re-surtidos (IC-03) y publicaciones men- |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

5.3.8.1 Diagrama del procedimiento para el surtido de Bienes Culturales.



suales del Correo del Libro.

1 - Jefe de Distribución
Mayoreo.
Comercialización

Semanalmente envía al Gerente de Operaciones la hoja de programación de pedidos automáticos de publicaciones SEP para surtir los pedidos de distribuidores mayoristas del programa SEP-CONASUPO (DM-01). Además envía otros pedidos de Ventas Mayoreo que no sean de entrega inmediata en (DR-01).

1 - Gerencia de Comercialización.

Envía durante la temporada correspondiente los pedidos para surtir los programas Día del Maestro (DR-10) y Telesecundaria.

Nota: Los pedidos anteriores, permitirán preparar en forma anticipada los lotes de libros a surtirse mientras paralelamente se prepararán a través del Departamento de Informática las remisiones (DR-07) - con las que se entregará oficialmente.

2 - Gerente de Operación

Con base en los pedidos recibidos confirma con el encargado de control de inventarios las existencias y aprueba la preparación de lotes firmando en cada uno de los pedidos.

3 - Gerente de Operación

Entregará al Jefe de Almacén:

. Pedidos automáticos para módulos Puntos de Venta y Subalmacenes (DRD-09)

- . Pedidos de Resurtidos (IC-03)
 - . Pedidos automáticos para SEP-
CONASUPO (DM-01)
 - . Pedidos de Venta Mayoreo (DRD-01)
 - . Pedidos día del Maestro (FDR-10)
- 4 - Jefe de Almacén
Operación
- Con base en los pedidos anteriores ordena a su personal, entregar al Jefe de Empaque los lotes de publicaciones solicitadas. Recaba firma de recibido y archiva en orden cronológico copia de cada uno de los pedidos surtidos.
- 5 - Jefe de Almacén
Operación
- Coloca el total de ediciones solicitadas en las áreas de empaque y efectúa entrega formal al Jefe de esa área.
- 6 - Jefe de Empaque
Operación
- Con base en cada pedido ordena preparar los lotes para surtirlos, atendiendo a su volumen y ruta.
- 7 - Subgerente de Ventas
Directas.
Comercialización
- Envía tan pronto como le sea posible al Gerente de Operación, la siguiente documentación:
- Remisiones de Computación (DR-07)
- En original y tres copias que amparan los pedidos automáticos y resurtidos de los módulos, puntos de venta y subalmacenes, ventas mayoreo (Conasupo y varias)
- Remisiones Venta Correo del Libro
(VC-04)
- Que amparan los pedidos solicitados por correo.

Pedidos de Mayoreo Venta Inmediata
(DR-01)

Amparan los pedidos de mayoreo que deberán surtirse en el mismo día.

Adicionalmente a la documentación anterior, se adjuntan a las remisiones por computadora, las etiquetas de direcciones y un resumen control de libros a surtir.

- 8 - Gerente de Operación
/
- Con base en la documentación anterior revisa que contengan las firmas autorizadas y aprueba el surtido de los pedidos.
- 9 - Gerente de Operación
- Entrega al Jefe de Empaque toda la documentación indicada en la operación No.7
- 10 - Jefe de Empaque
Operación
- Coteja las remisiones recibidas contra los pedidos anteriores y firma de aprobado. Ordena el empaque y envío de los lotes.
- La sección del Correo del Libro funcionará físicamente separada del resto de las operaciones por conveniencia de manejo y control de volúmenes.
- 11 - Jefe de Empaque
Operaciones
- Supervisa constantemente el empaque y efectúa pruebas exhaustivas por muestreo al 10% para asegurar una eficiente operación. Archiva en orden cronológico las copias de las remisiones empacadas.

- 12 - Jefe de Empaque Operaciones
- Entrega al Jefe de Transportes los libros correspondientes a remisiones surtidas y recaba firma de recibido en la copia de las remisiones.
- 13 - Jefe de Transportes Operación
- Diariamente prepara las rutas de distribución de acuerdo a los recorridos para distribuir por cada vehículo.
- Elabora la forma control de ruta (TR-02) registra las remisiones a distribuir por cada vehículo.
- 14 - Jefe de Transportes Operación
- Autoriza la salida de vehículos ya sean propios o arrendados de acuerdo a convenio previo.
- En cualquier caso, registra los datos por los que fueron enviados los pedidos en la copia de las remisiones, con base en las cuales informa al Departamento de Comercialización.
- 15 - Jefe de Transportes Operación
- Ordena a los choferes encargados de los vehículos entregar los libros a los destinatarios recabando firma y sello de recibido y en su caso nota de entrada correspondiente.
- 16 - Jefe de Transportes Operación
- Entrega al Jefe de Control de Inventarios todas las copias de remisiones y resúmenes de computadora para que proceda al registro de la salida del almacén.

17 - Jefe de Control de
Inventarios.
Operación

Registra la salida del almacén en cada tarjeta de inventario correspondiente a cada libro, obtendrá el nuevo saldo. Ordena toda la documentación registrada, la valora y obtiene un resumen diario de salidas que entregará al Departamento de Contabilidad.

Elabora informe diario de existencias.

18 - Jefe de Control de
Inventarios.
Operación

Entrega diariamente el informe de existencias del almacén (CI-02) al Gerente de Comercialización, Gerente de Operación y Director General quienes se mantendrán informados para sus respectivas necesidades.

5.3.9 Procedimiento para el Control de Ventas Mayoreo

5.3.9.1 Diagrama

5.3.9.2 Instructivo

1. Distribuidores Mayoristas . Semanalmente con base en las cuotas y condiciones de envío establecidos en cada uno de los convenios de Distribución Mayoreo, se prepara la hoja de programación de pedidos automáticos.

2. Jefe de Distribución Mayoreo.
Comercialización . Atiende solicitudes de Ventas de Mayoreo (ver Políticas de Comercialización 2.2.2.2) de personas que en representación de una institución, preferentemente del Sector Educativo y de la Administración Pública, se presenten a solicitar las publicaciones que se distribuyen en volúmenes de mayoreo.

3. Jefe de Distribución Mayoreo.
Comercialización . Adicionalmente se atenderán telefónicamente solicitudes de Ventas Mayoreo, que requerirán ser confirmadas con posterioridad mediante oficio de la institución interesada.

Nota: Las ventas de menudeo que se reciban serán canalizadas por el punto de venta ubicado en el almacén central.

4. Jefe de Distribución Mayoreo.
Comercialización . Se informa diariamente de las existencias en el almacén.

5. Jefe de Distribución Mayoreo.

Comercialización

Procede de la siguiente manera:

a. DISTRIBUIDORES MAYORISTAS (DICONSA Y OTROS) atendiendo a las cuotas de los convenios y la hoja de programación de pedidos automáticos de cada uno de los puntos de recepción del distribuidor, procede a elaborar la forma requisición de publicaciones (FSD-11) por triplicado.

Suma y verifica operaciones anexando a cada hoja de requisición la tira sumadora correspondiente.

6. Jefe de Distribución Mayoreo.

Comercialización

Para pedidos eventuales de mayoreo que no están sujetos a un programa específico, elabora un "Pedido de Venta" (DR-01) por triplicado.

Si el distribuidor requiere las publicaciones de inmediato, se le dará el tratamiento de "venta inmediata" sellando los pedidos con esta leyenda.

Nota: En caso de donativos también se elabora la forma de "pedido" (FSD-28) y se seguirá el procedimiento.

7. Jefe de Distribución Mayoreo.

Comercialización

PEDIDOS VENTA INMEDIATA

Entrega al Gerente de Comercialización original y dos copias de la forma "pedido" (DR-01).

Adjunta las cartas u oficios de solicitud de las diversas instituciones y recabará firma.

8. Jefe de Distribución Mayorero. Comercialización PEDIDOS AUTOMATICOS SEMANALES
Entrega al Gerente de Comercialización las hojas de programación de pedidos automáticos y las requisiciones de publicaciones correspondiente así como la tira sumadora de cada uno de ellos.
9. Gerente de Comercialización. PEDIDOS DE VENTA INMEDIATA.
Revisa que cada pedido contenga su tira sumadora y que estén correctamente elaboradas en concordancia con los descuentos y condiciones de Venta Mayorero establecidos y firma de elaborado.
En el caso de donativo, recabará adicionalmente la firma del Director General en el pedido debidamente valorizado y obtiene la asignación a la cuenta en la que deberá cargarse dicho donativo.
10. Gerente de Comercialización. PEDIDOS AUTOMATICOS
Revisa que la programación de envíos correspondan a las cuotas y condiciones establecidas en el convenio del distribuidor Mayorista de quien se trate y firma autorizando el pedido.
11. Gerente de Comercialización. Envía al Gerente de Operaciones la copia No.1 de las requisiciones de publicaciones (IC-03) y la hoja de pedidos eventuales que no hayan sido selladas con Leyenda "Venta Inmediata", para darles el curso nor

- mal de entrega a través del Almacén Central.
12. Gerente de Comercialización. Devuelve al Jefe de Distribución Mayoreo las hojas de programación de pedidos automáticos y la copia No.2 de la forma requisición de publicaciones (IC-03), también las copias No. 1 y 2, del pedido de venta inmediata y las cartas de solicitudes respectivas, para ser archivadas en expediente de la institución solicitante.
13. Gerente de Comercialización. PEDIDOS DE VENTA INMEDIATA
Envía al encargado del Punto de Venta el original del pedido del Almacén Central de ventas mayoreo que fueron selladas en la leyenda "Venta Inmediata".
14. Almacén Central. Revisa que los pedidos de referencia contengan las firmas autorizadas del Gerente de Comercialización y del Jefe de Distribución Mayoreo; en el caso de pedidos destinados a donativos que contengan además la firma del Director General.
Prepara las publicaciones solicitadas.
15. Jefe de Distribución Mayoreo. Entrega al representante del Distribuidor Mayorista la copia No.2 del pedido sellado con la leyenda "VENTA INMEDIATA".
Comercialización

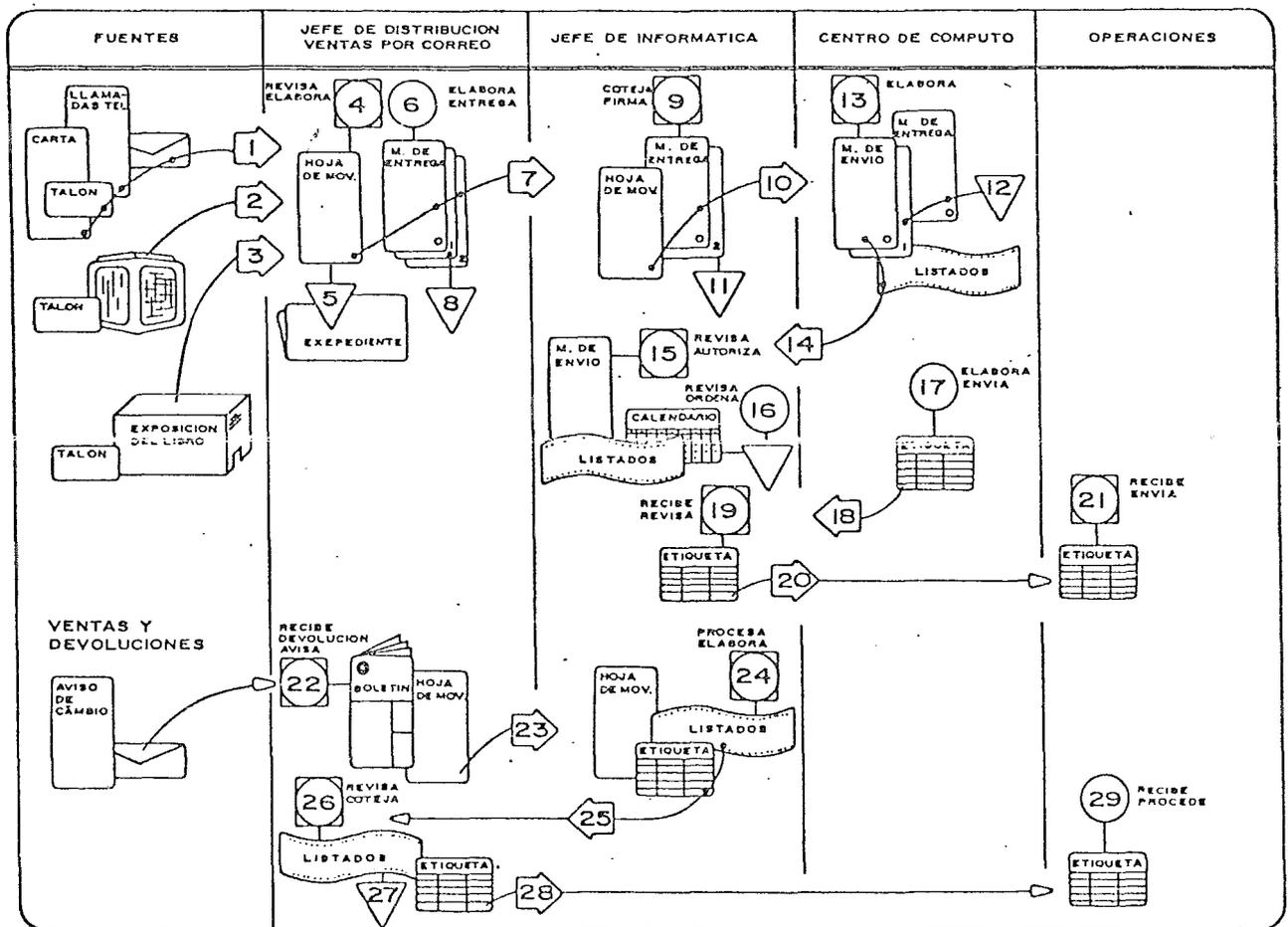
16. Distribuidor Mayorista. Se presenta en la caja y liquida el importe del pedido solicitado, obteniendo el original y copia, del recibo de caja (DC-12)
17. Distribuidor Mayorista. Se presenta en la ventanilla del Punto de Venta y solicita su pedido.
18. Encargado de Punto de Venta.
Comercialización
Coteja el importe del pedido contra el recibo de caja, localiza el paquete, lo entrega al representante del Distribuidor recabando firma en la copia No. 1 del pedido; recoge la copia No.1 del recibo de caja y lo engrapa al pedido correspondiente, ordenándolo en orden numérico.
19. Encargado de Punto de Venta.
Comercialización
Al finalizar las operaciones del día separa sus ventas de mayoreo de ventas normales de menudeo y entrega al Jefe del Departamento Administrativo de Ventas la siguiente documentación:
- a. Pedido Mayoreo Venta Inmediata
 - b. Recibos de Pagos
 - c. Notas de Venta Menudeo
 - d. Copia de recibo de ingreso de caja.
- Nota: Las operaciones de este procedimiento continúan en el procedimiento 3.1.9 Control de Ingresos.
20. Gerencia de Operaciones. Revisa las requisiciones de pedidos automáticos y aquellos pedidos eventuales que no han sido considerados como de venta inmediata.

- Verifica que contengan la firma del Gerente de Comercialización y auto riza la preparación de los lotes de publicaciones.
- Esta operación continúa en el procedimiento 3.3.2 "Surtido de Bienes Culturales".
21. Gerente de Comercialización. Entrega al Jefe de Informática, los originales de las requisiciones de pedidos automáticos y los de pedido de Venta Mayoreo.
22. Jefe de Informática Administración. Ordena la elaboración de las remisiones factura (DR-07) por quintuplicado.
23. Jefe de Informática Administración. Entrega al Jefe de Distribución Ma yoreo el total de las remisiones pro cesadas y recaba firma de recibido en el listado.
24. Jefe de Distribución Mayoreo. Comercialización. Revisa que las remisiones estén com pletas y debidamente elaboradas, las firmas autorizándolas; archiva tem poralmente la copia No.1
25. Jefe Administrativo de Ventas. Comercialización. Entrega al Gerente de Operaciones el original y las copias restantes de la remisión venta a distribuido res directos.
26. Gerente de Operaciones. Devuelve al Jefe Administrativo de Ventas la copia No.2 debidamente se llada y firmada de recibido y en su caso la nota de entrega correspon dien te de cada Almacén del Distribuidor.

27. Jefe de Distribución Mayo
reo. Comercialización
- Con base en las remisiones de venta, firmadas de recibido por el distribuidor y atendiendo a las condiciones de los convenios, gestiona el cobro de las remisiones surtidas.
28. Jefe Administrativo de Ventas.
Comercialización
- Entrega la copia No.1 de la remisión de venta distribuidores directos anotando la fecha y el conducto por la que fue entregada.
29. Jefe Administrativo de Ventas.
Comercialización
- Procede al Registro de las Ventas de Mayoreo por cada uno de los distribuidores y sus zonas; con base en las remisiones de venta y los pedidos (DR-01) eventuales de mayoreo, normales o de entrega inmediata, para obtener al fin del mes los reportes estadísticos sobre:
- a) Ventas a Distribuidor Mayorista por convenio.
 - b) Ventas Mayoreo
 - c) Donativos
 - d) Ventas de Módulos y Puntos de Venta.
30. Jefe de Distribución Mayoreo.
Comercialización
- Entrega los cheques en la caja de la empresa y obtiene original del recibo correspondiente, (ver detalles en procedimiento 3.1.9 "Control de Ingresos").
31. Jefe Administrativo de Ventas. Comercialización
- Registra en tarjetas de cliente el total de las remisiones enviadas que constituirán los cargos a su cuenta.

Registrar también, el total de los re
cibos pagados (liquidaciones) que
DISMINUIRAN el saldo de su cuenta.
Turnará posteriormente al Departa-
mento de Contraloría para que pue
dan efectuarse las verificaciones y
análisis de saldos correspondientes.

5.3.10.1 Diagrama del Procedimiento para la Integración y Control del Catálogo de Suscriptores.



5.3.10 Procedimiento para la Integración y Control del Catálogo de Suscriptores.

5.3.10.1 Diagrama

5.3.10.2 Instructivo

1. Suscriptores

Los maestros, educandos y público interesado, solicitan su suscripción mediante cualquiera de los siguientes medios:

- a) Talonario de suscripción del Boletín de "El Correo del Libro".
- b) Pedido de Libros "Pida sus Libros".
- c) Folletos Promocionales
- d) Correspondencia
- e) Llamado telefónico

Mismos que serán recibidos por el Jefe de Distribución de Ventas por Correo.

2. Suscriptores en Punto de Venta Directa.

Los módulos de exhibición y oficinas delegacionales, concentran las solicitudes de suscripciones y las entregan semanalmente a los promotores, quienes a su vez las harán llegar a la oficina central.

3. Suscriptores en Ferias y Exposiciones

El Jefe de Promoción concentra las solicitudes de suscripciones obtenidas en las ferias y exposiciones y las envía diariamente a las oficinas centrales.

4. Jefe de Distribución
Ventas por Correo.
Comercialización

Por cada solicitud recibida:

a) Revisa los datos, verificando que se encuentren completos; en caso de faltar el código postal, lo agrega y sólo en caso de omisión de dirección o domicilio conocidos no dará trámite a los documentos recibidos.

b) Elabora la hoja de movimientos al archivo de clientes (IC-07) para iniciar el trámite del alta de suscripción.

5. Jefe de Distribución
Ventas por Correo.
Comercialización

Archiva las solicitudes que no podrá tramitar por falta de datos, anotando en cada una de ellas la causa.

6. Jefe de Distribución
Ventas por Correo.
Comercialización

Elabora memorándum de entrega de solicitudes a Informática, en original y dos copias acatando el calendario de entregas para facilitar su incorporación en computadora.

7. Jefe de Distribución
Ventas por Correo.
Comercialización

Entrega al Jefe del Departamento de Informática el original y copia 2 del memorándum junto con todas las horas de movimiento (IC-07).

8. Jefe de Distribución
Ventas por Correo.
Comercialización

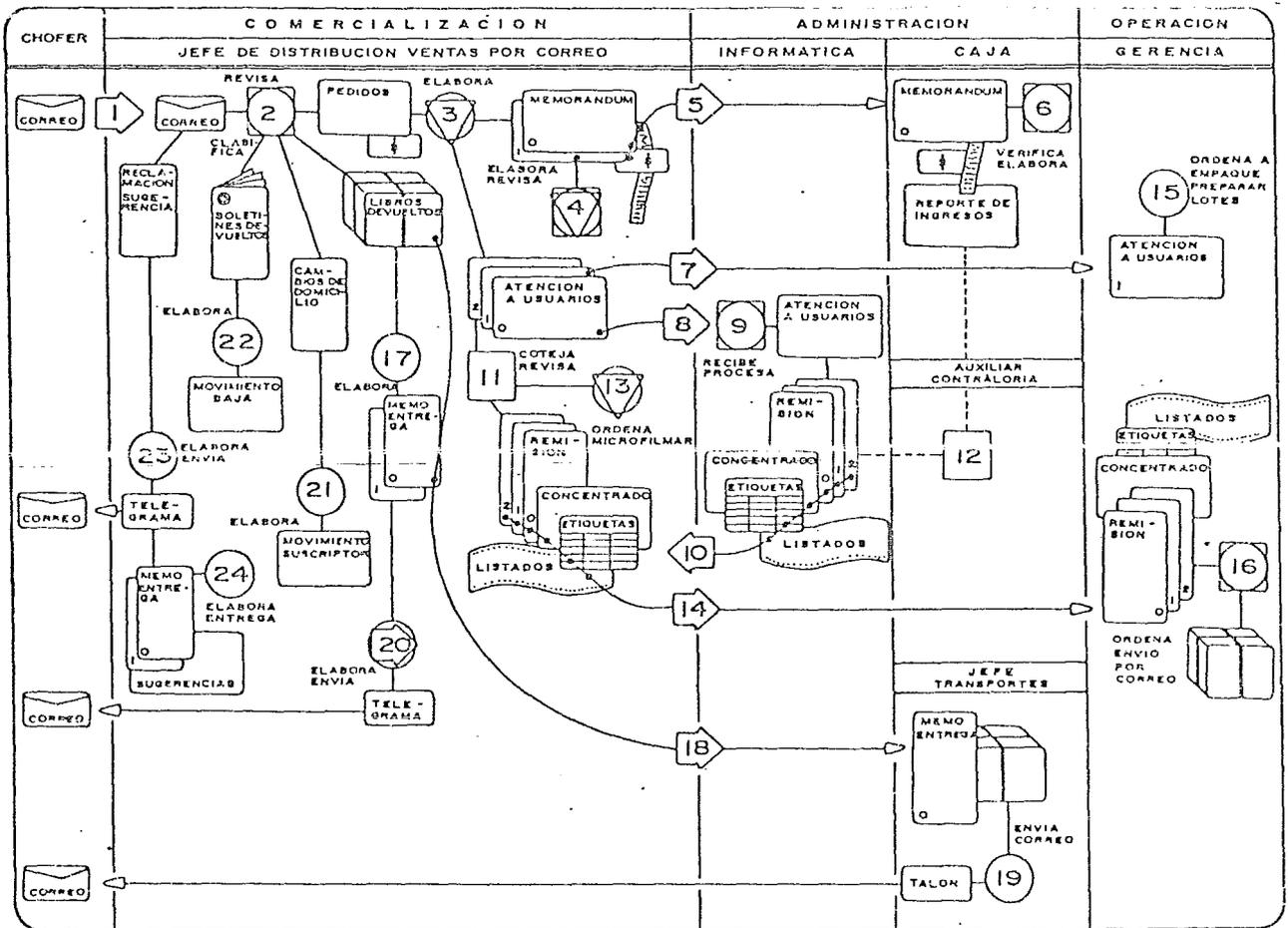
Archiva en expediente consecutivo la copia del memorándum de entrega.

9. Jefe del Departamento de Informática.
Administración
Coteja que el total de hojas de movimiento de suscriptores, coincidan contra el número indicado en el memorándum de entrega y firma de recibido en la copia del mismo.
10. Jefe del Departamento de Informática.
Administración
Envía al Centro de Cómputo correspondiente el original del memorándum y las Hojas de Movimientos de Suscriptores correspondientes.
11. Jefe del Departamento de Informática.
Administración
Archiva copia 2 del memorándum en expediente de "Solicitudes Recibidas" conteniendo la firma de recibido del Centro de Cómputo.
12. Centro de Cómputo
Archiva el original del memorándum de entrega y copia del memorándum de envío de listado.
13. Centro de Cómputo
Elabora listado del Catálogo de Suscriptores; además elabora memorándum de entrega.
14. Centro de Cómputo
Envía al Jefe del Departamento de Informática los listados con los movimientos y original del memorándum de envío.
15. Jefe del Departamento de Informática.
Administración
Revisa listados y ordena correcciones siguiendo la secuencia de computación establecida, coteja las hojas de movimientos para verificar si los nuevos suscriptores han sido incorporados al catálogo.

16. Jefe del Departamento de Informática. Administración
Archiva el original de memorándum de envío en el expediente consecutivo y ordena la elaboración de etiquetas al Centro de Cómputo, supervisando las fechas de entrega consignadas en el calendario de actividades.
17. Centro de Cómputo
Elabora etiquetas de cada uno de los suscriptores para poder enviarles los boletines por correo.
18. Centro de Cómputo
Envía al Jefe del Departamento de Informática las etiquetas correspondientes a los suscriptores que mensualmente ya reciben el boletín.
19. Jefe del Departamento de Informática. Administración
Recibe las etiquetas del Centro de Cómputo, revisa su totalidad.
20. Jefe del Departamento de Informática. Administración
Envía las etiquetas a la Gerencia de operación, con el fin de proceder a su envío al taller gráfico.
21. Gerencia de Operaciones
Recibe y procede al doblado, franqueo y envío del boletín ya sean en forma interna o utilizando servicios externos.
22. Jefe de Distribución de Ventas por Correo. Comercialización
En caso de devolución de boletines por correo, corregirá los domicilios que pueda elaborando la hoja de movimientos, si ésto no es posible, ordenará la cancelación de las suscripciones

- de todos los boletines devueltos. Los boletines serán vendidos como desperdicio, su recuperación se entregará a la caja.
23. Jefe de Distribución de Ventas por Correo. Comercialización Envía la hoja de movimientos por cambios de domicilio al Departamento de Informática.
24. Jefe del Departamento de Informática. Administración Ordena la actualización del catálogo suscriptores reiniciándose las operaciones a partir del número 10.
25. Jefe del Departamento de Informática. Administración Anualmente hace llegar al Jefe de Distribución por Correo, un concentrado de suscriptores así como las etiquetas correspondientes al catálogo actualizado.
26. Jefe de Distribución de Ventas por Correo. Comercialización Recibe y coteja el listado y las etiquetas, en caso de existir errores de impresión devuelve al Departamento de Informática.
27. Jefe de Distribución de Ventas por Correo. Comercialización Ordena el archivo del concentrado de suscriptores.
28. Jefe de Distribución de Ventas por Correo. Comercialización Envía las etiquetas a la Gerencia de Operaciones.
29. Gerente de Operaciones Recibe etiquetas y procede al envío de los boletines de aquellas suscripciones que ya fueron actualizadas (renovadas).

5.3.11.1 Diagrama del Procedimiento para el Control de Pedidos y Ventas por Correo.



5.3.11 Procedimiento para el Control de Pedidos y Ventas por Correo

5.3.11.1 Diagrama

5.3.11.2 Instructivo

- | | |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Chofer. Servicios
Administración | Diariamente se presenta a recoger en la Administración de Correos respectiva, la correspondencia que incluye: cartas, boletines y libros devueltos; la entrega al Jefe de Distribución de Ventas por Correo. |
| 2. Jefe de Distribución de Ventas por Correo.
Comercialización | Abre y revisa cada uno de los sobres, paquetes y boletines recibidos, los clasifica y separa por: <ul style="list-style-type: none"> a) Pedidos de Libros b) Libros Devueltos c) Avisos de Cambio de Domicilio d) Boletines Devueltos e) Reclamaciones y Sugerencias |
| 3. Jefe de Distribución de Ventas por Correo.
Comercialización | PEDIDOS DE LIBROS.- Elabora por triplicado la hoja de atención a usuarios (IC-02) para iniciar trámite de surtido y conserva copia No.2 en un archivo cronológico. |
| 4. Jefe de Distribución de Ventas por Correo.
Comercialización | Clasifica los cheques, giros y otros valores, produciendo tira sumadora. Separa lo correspondiente a moneda nacional y dólares. Elabora memorándum de entrega por duplicado y verifica que las sumas par |

ciales cuadren con el total de va
lores recibidos.

Conserva copia del memorándum fir
ma de recibido. Si en la solici
tud no se indica el No. de cuenta,
consultará el Directorio de Clie
ntes de El Correo del Libro y lo
anotará en la forma del pedido.

Nota: En caso de recibir pedidos
por primera vez, los cuales no con
tienen el número de clave, genera
rá una remisión manual que será
surtida por el Punto de Venta ubi
cado en el Almacén Central. Ade
más, automáticamente lo dará de
alta al solicitante en el Catálo
go de Suscriptores elaborando la
forma movimiento al Archivo de Clie
ntes (FSD-03). A partir de esta
operación se inicia el procedimien
to Catálogo de Suscriptores (3.4.
1).

5. Jefe de Distribución Ven
tas por Correo.
Comercialización

Entrega al Departamento de Caja los
valores recibidos anexo a la tira
sumadora y el original del memorán
dum de entrega. Recaba firma de re
cibido.

6. Cajera. Contraloría
Administración

Verifica que los importes del me
morándum coincidan con los valores
recibidos y con las cifras detalla
das en la tira sumadora; firma de
recibido y anexa el original del

memorándum al reporte diario de ingresos (DC-13) Nota: Esta operación continúa en Procedimiento Control de Ingresos (3.1.9)

7. Jefe de Distribución Ventas por Correo. Comercialización
- Envía al Gerente de Operación la primera copia de la forma Atención a Usuarios, para iniciar anticipadamente a la recepción de las remisiones, la preparación del empaque de los libros.
8. Jefe de Distribución Ventas por Correo. Comercialización
- Envía al Jefe de Informática el original de la forma Atención a Usuarios para preparar la elaboración de remisiones.
9. Jefe de Informática. Administración
- Ordena a través del Centro de Cómputo la elaboración de:
- a) Remisiones (factura) por triplificado (VC-04)
 - b) Cinco etiquetas con datos básicos del suscriptor
 - c) Listado de control
- Guarda reportes estadísticos de remisiones surtidas incluyendo la información de ejemplares e informes.
10. Jefe de Informática. Administración
- Devuelve al Departamento de Distribución de Ventas por Correo:
- a) Juegos de Remisiones
 - b) Etiquetas

- c) Listado de Control
- d) Concentrado de Libros

Y Firma la remisión de elaborado.

11. Jefe de Distribución
Ventas por Correo.
Comercialización
Revisará las remisiones, listados, etiquetas y concentrado de libros, así como saldos de cada uno de los pedidos que envió al Departamento de Informática.
12. Contraloría y Presupuestos (Auxiliar)
Administración
Coteja que los pedidos remisionados coincidan contra los ingresos amparados por la tira sumadora, el reporte diario de ingresos y la ficha de depósito bancaria correspondiente. Firma de revisado.
13. Jefe de Distribución
Ventas por Correo.
Comercialización
Ordenará microfilmear las remisiones aprobadas y archiva la película en orden cronológico.
14. Jefe de Distribución
Ventas por Correo.
Comercialización
Turna a la Gerencia de Operaciones los juegos de remisiones, así como listado de control, concentrado de libros y etiquetas.
15. Gerente de Operación
Con base en la copia No.1 de la forma "Atención a Usuarios" ordena al Jefe de Departamento del empaque la preparación de los lotes de libros a surtirse cuyo envío final estará condicionado a la recepción de la remisión autorizada.

16. Gerente de Operación
- Verifica que el total de remisiones se encuentren registrados en el listado correspondiente. Da su autorización formal firmando de autorizado cada remisión y ordena al Jefe del Departamento de Empaque el envío de los libros por Correo Certificado (Esta operación continúa en el procedimiento surtido de bienes culturales). (3.3.2)
17. Jefe de Distribución Ventas por Correo. Comercialización
- Elabora memorándum de entrega por segunda ocasión al Departamento de Transportes solicitando el envío de los libros devueltos.
18. Jefe de Distribución Ventas por Correo. Comercialización
- Envía los paquetes de libros y original de memorándum al Jefe de Transportes.
19. Jefe de Transportes. Operación
- Procede al envío por Correo Certificado de aquellos paquetes que no fueron recogidos; obtiene los números respectivos y los notifica al Jefe de Distribución anotándolos en el memorándum de entrega con el que recibió los paquetes.
20. Jefe de Distribución Ventas por Correo. Comercialización
- LIBROS DEVUELTOS.- Elabora y envía telegramas a cada uno de los suscriptores comunicándoles el número del registrado, saldo a su favor, el importe de la compra y el saldo disponible en el momento que requiera el suscriptor.

21. Jefe de Distribución
Ventas por Correo.
Comercialización

AVISOS DE CAMBIO DOMICILIARIO.-
Elabora hoja de Movimiento al Archivo de Clientes (IC-07), la cual se turna al Departamento de Informática para incorporar el nuevo domicilio del suscriptor.

A partir de esta operación se seguirá el procedimiento Catálogo de Suscriptores y en la Operación No.23

22. Jefe de Distribución
Ventas por Correo.
Comercialización

BOLETINES DEVUELTOS.- Elabora "Hoja de Movimiento al Archivo de Clientes para conservar la hoja del suscriptor correspondiente al Departamento de Informática.

23. Jefe de Distribución
Ventas por Correo.
Comercialización

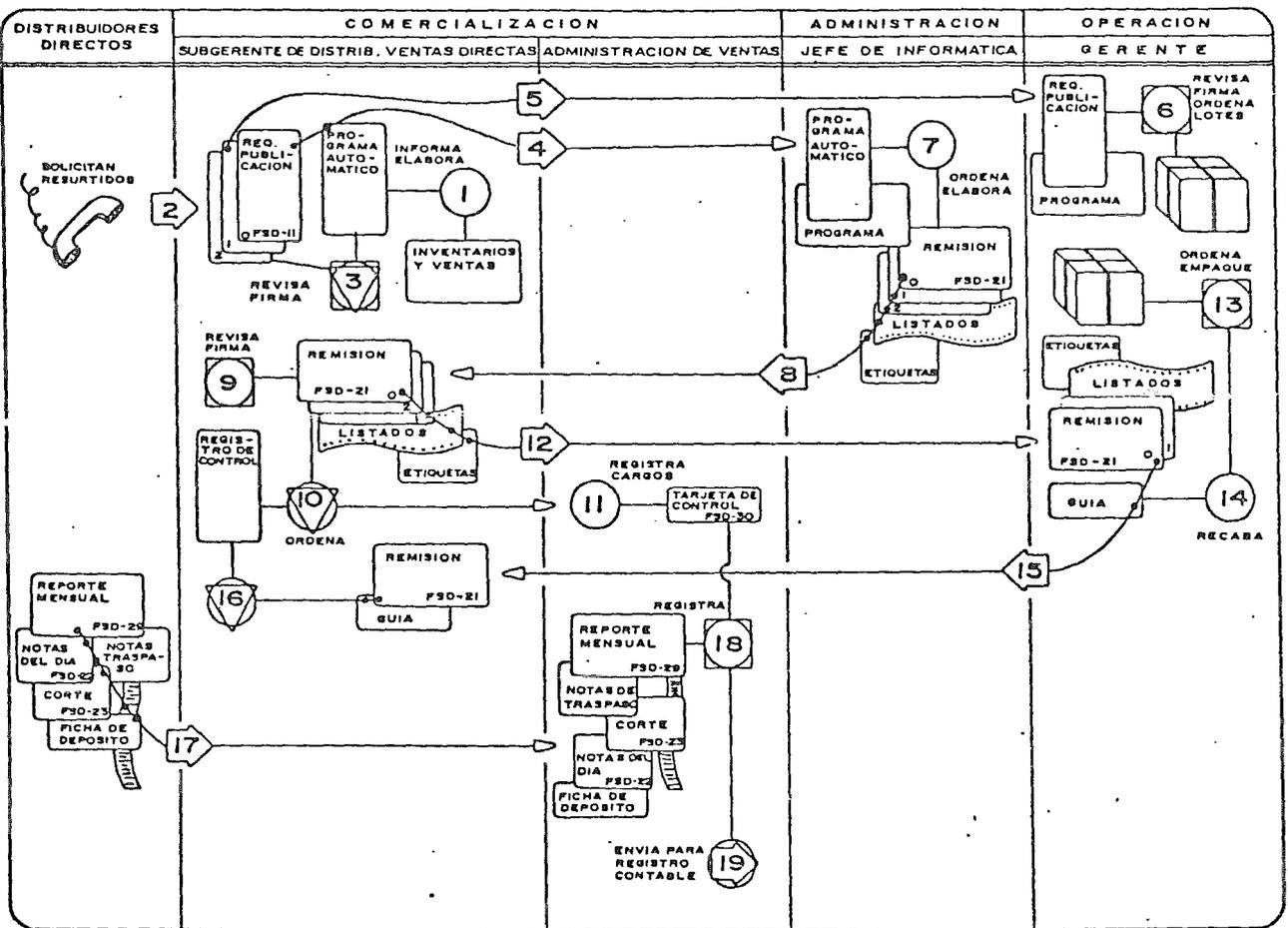
Investiga las reclamaciones recibidas y en su caso de proceder, elabora telegramas comunicando el número de registro certificado de correo con el que fue enviado su paquete de libros o bienes solicitados.

24. Jefe de Distribución
Ventas por Correo.
Comercialización

SUGERENCIAS.- Elabora memorándum de entrega dirigido a la Gerencia de Comercialización y lo entrega adjuntando todas las cartas, original de sugerencias, recabará firma de recibido.

La Gerencia dará curso a las respuestas y dependiendo de su importancia las consultará con la Gerencia de Adquisiciones o la Dirección General.

5.3.12.1 Diagrama del Procedimiento para el Manejo y Control de Módulos, Puntos de Venta y Zonas Regionales.



5.3.12 Procedimiento para el Manejo y Control de Módulos Puntos de Venta y Zonas Regionales.

5.3.12.1 Diagrama

5.3.12.2 Instructivo

1. Subgerente de Distribución Ventas Directas. Comercialización Diariamente se mantiene informado de las existencias en el Almacén General. Así como de la información que recibe de cada uno de los miembros que componen la Red de Distribución (Módulos, Puntos de Venta y Subalmacenes). También se mantiene informado del nivel de ventas que cada Distribuidor ha alcanzado. Esta información le servirá de base para elaborar el programa automático de pedido semanal en el que asignará las cantidades que deberán enviarse.

2. Encargados de Módulos, Puntos de Venta y Jefes de Subalmacenes Regionales. Comercialización Semanalmente y en un día preestablecido solicitan por vía telefónica, sus necesidades de resultado de ediciones, indicando la clave, títulos de la obra y el número de ejemplares requeridos, misimos que serán registrados en la requisición de publicaciones (IC-03).

3. Subgerentes de Distribución Ventas Directas. Comercialización Revisa y aprueba las requisiciones de publicaciones de los resultados solicitados por cada distri

- buidor. Firma una copia fotostática del programa automático de pedidos semanales y también cada una de las requisiciones, recaba firma del Gerente de Comercialización y guarda la copia No. 2
4. Subgerente de Distribución Ventas Directas. Comercialización
- Entrega al Jefe del Departamento de Informática, la copia del programa de surtido automático de pedidos que incluye las cuotas asignadas por obra y distribuidor, es decir:
- Módulos, Puntos de Venta y Subalmacenes. Esta programación se efectuará tanto para las publicaciones periódicas SEP como para las publicaciones de El Correo del Libro.
- También entrega el original de la requisición de publicaciones.
5. Subgerente de Distribución Ventas Directas. Comercialización
- Envía al Gerente de Operaciones copia No.1 de la forma de requisición de publicaciones (IC-03) y copia fotostática del programa automático de publicaciones. (DR-09)
6. Gerente de Operaciones
- Revisa que la requisición y el programa contengan las firmas de autorizado y firma también para anticipar la preparación de lotes.

7. Jefe de Informática.
Administración
- Con base en el programa automático de pedidos semanales y las requisiciones de publicaciones (IC-03) ordena elaborar las remisiones de ventas a distribuidores directos (DR-07) por triplicado.
8. Jefe de Informática.
Administración
- Entrega al Subgerente de Distribución de Ventas Directas.
- a) Juego de remisiones
 - b) Etiquetas
 - c) Listado de Control
- recaba firma de recibido.
9. Subgerente de Distribución Ventas Directas.
Comercialización
- Revisa que las remisiones estén correctamente elaboradas, que no existan faltantes y firma autorizando las remisiones.
10. Subgerente de Distribución Ventas Directas.
Comercialización
- Ordena el Registro de las remisiones en el Libro de Control de pedidos, mismo que sirve de base para informar a cada Distribuidor el avance de su pedido y conservar la copia No.2 archivándola por clave de Distribuidor.
11. Jefe de Administración de Ventas.
Comercialización
- Registra las remisiones en las Tarjetas de Control de Ventas por cada uno de los cargos efectuados a la cuenta de cada Distribuidor.

12. Subgerente de Distribución Ventas Directas. Comercialización Envía al Gerente de Operación las remisiones, etiquetas y listado de Control.
13. Gerente de Operaciones Revisa que las remisiones estén debidamente firmadas, las autoriza para surtirse y entrega al Departamento de Empaque.
- Nota: Esta operación continúa en el procedimiento 3.3.2 "Surtido de Bienes Culturales".
14. Gerente de Operaciones Una vez efectuada la entrega de los Bienes Culturales, adjunta a la Remisión de envío debidamente firmada de recibo, las guías de embarque correspondientes.
15. Gerente de Operación Envía al Subgerente de Distribución de Ventas Directas las remisiones y guías de embarque.
16. Gerente de Operación Ordena el Registro de los Datos del embarque en el Libro de Control de Pedidos y el archivo cronológico de las remisiones enviadas.
17. Distribuidores Directos Mensualmente envían su información en días preestablecidos, para favorecer la distribución del trabajo al Departamento Administrativo como sigue:

a) MODULOS DE VENTA

El Reporte mensual de ventas y comisiones (DR-05) debidamente elaborado y verificado adjuntando tira sumadora.

b) PUNTOS DE VENTA

Cortes diarios de caja (DR-05) adjuntándoles las notas de ventas correspondientes, verificadas con tira sumadora.

c) ZONAS REGIONALES (SUBALMACENES)

Notas de trasposos para los envíos a Módulo o Puntos de Venta y por otra parte el corte diario de caja (DR-03) con las notas de venta respectivamente (DR-02) por las ventas directas efectuadas. En los casos anteriores deberán adjuntar también la ficha de deposito bancario y en su caso los comprobantes de gasto, debiendo cuadrar contra los ingresos mensuales.

18. Jefe del Departamento Administrativo de Ventas. Comercialización Verifica la información recibida y la registrada en tarjeta de control de distribuidores diversos (AV-01) para cada uno de los distribuidores.
19. Jefe del Departamento Administrativo de Ventas. Comercialización Turna al responsable del departamento de Caja la documentación recibida para generar los recibos de ingresos correspondientes, recabará firma

de recibido.

Continúa esta operación en el proce
dimiento de "Control de Ingresos"
(3.1.9.)

VI. CONCLUSIONES

La presente investigación nos permitió demostrar que el diseño estructural y sus variaciones en una organización dependen de la influencia del contexto. (hipótesis central de este estudio).

Así tenemos que "El Correo del Libro" como caso práctico nos permitió comprobar que el diseño de su estructura estuvo determinado por la política educativa del Estado (impulso al hábito de la lectura), como componente de su contexto.

Este caso práctico nos permitió comprobar que existe una íntima relación entre objetivos, políticas, funciones y procedimientos, como componentes estructurales y las necesidades contextuales.

De esta manera los fines a que fue dirigido el Correo del Libro, fueron producto de las necesidades sentidas por los dirigentes de la Administración Pública como tareas prioritarias enmarcadas en un proyecto político que requería ser articulado y ejecutado.

Al analizar las conexiones entre objetivos, políticas, funciones y procedimientos del Correo del Libro se demuestra de manera concreta que hablar de contexto y estructura organizacional es hablar de los fines que se propone la organización y las formas en que se articulan estos fines. Pero sobre todo que contexto y estructura mantienen una relación en la que se vinculan

estrechamente el resultado de la toma de decisiones y el diseño estructural. En esta línea las preferencias y discrecionalidad de los tomadores de decisiones es de fundamental importancia.

De aquí que el desarrollo y comprobación de nuestra hipótesis central nos da la tesis central de nuestra investigación que los tomadores de decisiones componen el personal que vincula, midiendo y adaptando las necesidades del contexto al diseño de una estructura organizacional que contribuya a la solución de los problemas planteados por el contexto.

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

- Ackoff L. Russell, El Concepto de Planeación de Empresas, Ed. Limusa, México, 1972.
- Ansoff, Igor H. et al. El Planteamiento Estratégico, Ed. Trillas, México, 1983.
- Blanchard, H. Kenneth et al. La Administración y el Comportamiento Humano, Ed. Técnica S.A., México, 1975.
- Boulding, Kenneth E. The Organizational Revolution, Ed. Harper and Brothers, New York, 1953.
- Barenstein, Jorge. La Estructura de las Organizaciones, Ed. Macchi, Buenos Aires, 1975.
- Caplow, Theodore, Principles of Organization, Ed. Hancourt, Brace and World Inc., New Jersey, 1964.
- Cyert, Richard M. y March, J.G., Teoría de las Decisiones Económicas de la Empresa, Ed. Herrero, México, 1965.
- Chandler, Alfred Dupont, Strategy and Structure. Doubleday, Garden city ny. 1962. Cambridge, Mass. 1962.
- Child, John. Organizational Structure, Environment, and performance The role of strategic choice. Sociology, vol. 6, January, 1972.
- Coordinación General de Estudios de la Presidencia. Reglamentos interiores de las dependencias de la Administración Pública Centralizada, Ed. T.G.N., México 1978.
- Coordinación General de Estudios de la Presidencia. Prontuario de Disposiciones de las Dependencias del Poder Ejecutivo Federal, Ed. T.G.N., México, 1977.
- Emery, F. E. y E. L. Trist, The Casual Texture of Organizational Environments, en F.E.Emery. Systems Thinking, Ed. Penguin Books, Harmondsworth England, 1972
- E. Miles, Raymond y C. Snow, Charles. Organizational Strategy, Structure, and process, Ed. Mc Graw Hill, U.S.A. 1978.
- Etzioni, Amitai, The Active Society, Ed. The free Press, New York, 1968.
- Estrada, M. Manuel. Administración Funcional. Ed. U.N.A.M., México, 1979.

Galbraith, Jay Planificación de las Organizaciones, Ed. Fondo Educativo Interamericano, S.A., E.U.A., 1977.

Glisson, Charles A. Dependence of Technological Routinization on Structural Variables in Human Service Organizations, en, Administrative Science Quarterly, Ed. Cornell University, September 1978, volume 23.

Hall, Richard Organizaciones: Estructura y Proceso, Ed. Prentice Hall International, Madrid, 1973.

Hall, Richard et al. Patterns of Interorganizational Relationships. en Administrative Science Quarterly, September 1977.

Lawrence, Paul R. y Jay W. Lorsch Organización y Ambiente, Ed. Labor, Barcelona, 1977.

Lawrence, Paul R. y Jay W. Lorsch Desarrollo de Organizaciones Diagnóstico y Acción, Ed. Fondo Educativo Interamericano, S.A. E.U.A., 1973.

March, James G. y Herbert H. Simon Teoría de la Organización Ed. Ariel, Barcelona, 1981.

Marqués Vivian La producción y Reproducción de la Sociedad, una Perspectiva Organizacional, X Congreso Mundial de Sociología, México, 1982.

Mayntz, Renate Sociología de la Organización, Ed. Alianza Editorial, S.A. Madrid, 1972.

Mintzberg, Henry The Structure of "unestructure", decision process. Administrative Quarterly, vol. 21, June 1976.

Montanary, Jhon R. Strategic Choice: A Theoretical Analysis, Journal of Management Studies, volume 16, number 2, may 1969.

Merton, Robert K. Teoría y Estructura Sociales, Ed. F.C.E., México, 1970.

Salinas, Alberto. La Reforma Administrativa. Ed. F.C.E, México, 1975.

Silverman, David Teoría de las Organizaciones, Ed. Nueva Visión, Buenos Aires, 1975.

Simon, Herbert A. El Comportamiento Administrativo, Ed. Aguilar, Madrid, 1970.

M-0027206

Simon, Herbert A. On The Concept of Organization Goal, en Administrative Science Quaterly, volume 9, number 1, june 1964.

Solana M. Fernando Historia de la Educaci3n P3blica en M3xico. Ed, F.C.E. M3xico, 1982.

S.E.P. Educaci3n para Todos, Ed. SEP. M3xico, 1979.

S.E.P. Programas y Metas del Sector Educativo, 1979-1982, Ed. SEP., M3xico, 1979.

S.E.P. N3rmas Fundamentales, Ed. SEP, M3xico, 1980.

Terreberry, Snirley The Evolution of Organizational Emviron-ments, en Reading in Organization Theory: Open Sistem Appro-ches, Random House, New York, 1971.

Woodwrd, Joan Management and Thecnology, en burns, Industrial man, Ed. Penguin Books, Hermondworth, England, 1973.