



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ANALISIS, DISEÑO E IMPLANTACION
DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS
EN UN ORGANISMO
DESCENTRALIZADO DEL ESTADO

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

MA. DE LOURDES CASTILLO DOMINGUEZ
HECTOR TAFOYA ALFARO

DIRECTOR DEL SEMINARIO:

L. A. y C. P. Humberto Ramírez Iglesias

FALLA DE ORIGEN

México, D. F.

1989



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

INDICE

INTRODUCCION

I. GENERALIDADES

- 1.1 Definición de la Ciencia Administrativa.....4
- 1.2 El Proceso Administrativo.....6

II. ANTECEDENTES

- 2.1 Primeros Estudios de Simplificación del Trabajo.....9
- 2.2 Evolución de los Sistemas Administrativos.....16
- 2.3 Antecedentes de los Sistemas y Procedimientos.....17

III. LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

- 3.1 Conceptualización de Sistemas y Procedimientos Administrativos.....24
- 3.2 Ubicación y Relaciones del Area de Sistemas y Procedimientos en la Organización.....28
 - 3.2.1 Relaciones con Otras Areas.....30
- 3.3 Características del Analista de Sistemas.....31

IV. DIAGRAMAS Y FORMATOS; HERRAMIENTAS FUNDAMENTALES PARA LA ELABORACION DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

- 4.1 Diagramas Utilizados en el Diseño de Procedimientos...34
 - 4.1.1 Clasificación de los Diagramas de Flujo.....38
 - 4.1.2 Presentación de los Diagramas de Flujo.....43
- 4.2 Reglas para el Diseño y Control de formas.....44
 - 4.2.1 Clasificación de las Formas.....45

V. METODOLOGIA PARA EL ANALISIS Y DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS

- 5.1 Preparación del Estudio.....53
 - 5.1.1 Analisis Preliminar.....56
- 5.2 Registro de Datos.....58
 - 5.2.1 Fuentes de Información.....58
 - 5.2.2 Técnicas de Recopilación de Datos.....59
 - 5.2.3 Integración de la Información.....61
- 5.3 Analisis de la Información.....63
 - 5.3.1 Recomendaciones para la Simplificación de Procedimientos.....68
- 5.4 Desarrollo de la Mejor Solución.....69
- 5.5 El Manual de Procedimientos.....70
 - 5.5.1 Clasificación de los Manuales de Procedimientos.....71
 - 5.5.2 Contenido del Manual de Procedimientos.....71
- 5.6 Implantación del Manual de Procedimientos.....75
 - 5.6.1 Formulación del Programa y los Metodos para la Implantación del Nuevo Sistema.....75
 - 5.6.2 Ejecución del Programa de Implantación.....77
- 5.7 Mantenimiento del Manual de Procedimientos.....79

VI. CASO PRACTICO: ELABORACION DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA UN ORGANISMO DESCENTRALIZADO DEL ESTADO (COLEGIO DE BACHILLERES)

6.1 Antecedentes de Creación del Colegio de Bachilleres.....	81
6.2 Estructura Orgánica del Colegio de Bachilleres a Nivel Dirección.....	82
6.3 Ubicación del Departamento de Almacén General y Funciones Asignadas.....	85
6.4 Problemática Detectada en cuanto al Control de la Distribución de Vestuario y equipo a los Empleados del Colegio de Bachilleres.....	86
6.5 Programa de Trabajo.....	87
6.6 Recopilación de la Información.....	90
6.7 Análisis de la Información Recopilada.....	90
6.8 Desarrollo de la Mejor Solución	
CONCLUSION.....	128
BIBLIOGRAFIA.....	131

INTRODUCCION

Las Organizaciones modernas, creadas con fines sociales o de lucro, están caracterizadas por la importancia que le han otorgado a los aspectos de ahorro de recursos y aumento de productividad que redunden en una mayor obtención de utilidades y cumplimiento de objetivos establecidos.

Existen diversas técnicas administrativas que aplicadas en la Organización específica, permiten la consecución de los puntos anteriores, podemos mencionar entre ellas a: la Administración por Objetivos, Estudios de Métodos, Medición del Trabajo, Estudios de Sistemas y Procedimientos Administrativos, entre otros.

Los Sistemas y Procedimientos Administrativos, que son el tema a plantear en el presente trabajo han tomado una gran importancia en un buen número de Instituciones, tanto públicas como privadas, debido al éxito de su aplicación en las mismas, que no solo permite el ahorro de recursos, sino a la vez mantener estructuras y relaciones de trabajo más adecuadas.

El presente estudio incluye en su primer capítulo la definición de la administración y del proceso administrativo, ámbito general en el que se desenvuelve esta área. En el segundo capítulo se hace referencia a los primeros estudios de Simplificación de Trabajo, que son el primer antecedente a los Sistemas y Procedimientos Administrativos, también se habla de

la evolución que ha ocurrido en los Sistemas Administrativos a partir de la Revolución Industrial y finalmente, los antecedentes de los Sistemas y Procedimientos en México, haciendo mención principalmente a su desarrollo en la Administración Pública.

En el tercer capítulo se tocan los temas enfocados a la definición de la técnica, su ubicación como área dentro de la Organización y su relación con las demás áreas integrantes, para finalizar haciendo una descripción de las características deseables que debe cubrir el analista de sistemas.

Los diagramas de flujo y los formatos son parte esencial en el diseño de procedimientos administrativos. En el capítulo cuarto se incluyen las técnicas, reglas para el diseño y características de ambos.

La parte esencial del trabajo es la metodología para el análisis y diseño de procedimientos administrativos, la cual se detalla en cada una de sus fases en el capítulo quinto abarcando desde la etapa de inicio que es la de preparación del estudio, hasta la de mantenimiento de los procedimientos.

Por último, en el capítulo sexto se presenta un caso práctico elaborado en el Departamento de Almacén general del Colegio de Bachilleres para controlar la distribución del vestuario y equipo a los empleados de dicha Institución, quedando plasmado un Manual de Procedimientos como resultado del

estudio realizado de acuerdo a lo establecido en el contenido
presentado en este documento.

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1 DEFINICION DE LA CIENCIA ADMINISTRATIVA.

Diversos exponentes y estudiosos de la administración a través del desarrollo de la misma han propuesto conceptos para su definición que ha bordeado entre clasificaciones de arte, técnica o ciencia, sin embargo el motivo del presente inciso no será continuar con esta polémica, si no mencionar las definiciones de algunos autores importantes que al reunir puntos en común nos permitan entender con mayor claridad el concepto de administración.

Citamos a continuación los siguientes autores y sus respectivas definiciones:

HAROLD KOONTZ y CYRYL O'DONNELL: "Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundado en la habilidad de conducir a sus integrantes."

GEORGE R. TERRY: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno."

AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION: "Es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y cooperación de otros."

ROBERT F. BUCHELE: "El proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal."

HENRY SISK y MARIO SVERDLICK: "Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y

control, a fin de lograr objetivos establecidos."

ISSAC GUZMAN VALDIVIA: "Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados."

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA: "Es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de una estructura y a través de un esfuerzo humano coordinado."

AGUSTIN REYES PONCE: "Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social."

JOSEPH L. MASSIE: "Método por el cual un grupo en cooperación define sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (gerentes) coordinan las actividades de otras."

LOURDES MUNCH y JOSE GARCIA: "Proceso cuyo objeto es alcanzar la máxima eficiencia en el logro de los objetivos de un grupo social mediante la adecuada coordinación de los recursos y la colaboración del esfuerzo ajeno."

De acuerdo a las definiciones anteriores podemos distinguir los siguientes elementos de la administración:

- OBJETIVO. La administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.
- EFICIENCIA. La administración busca optimizar los resultados mediante el aprovechamiento de todos sus recursos.
- GRUPO SOCIAL. La administración se da siempre dentro de un grupo social.
- COLABORACION DEL ESFUERZO AJENO. La administración aparece

cuando es necesario lograr ciertos resultados a través del esfuerzo ajeno.

- **COORDINACION DE RECURSOS.** Para administrar se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.

A partir de los puntos mencionados podemos determinar la importancia de la administración en la vida del hombre, mediante los enunciados siguientes:

- La administración es disciplina imprescindible para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

- Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor efectividad.

- La efectividad y eficiencia de una empresa dependen de una buena administración.

- Contribuye al bienestar de la comunidad a través de sus principios, mejorando las relaciones humanas y optimizando recursos.

12 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Podemos referirnos al proceso administrativo como la serie de etapas consecutivas a seguir para el logro eficaz de los objetivos de la organización, y que de hecho, al llevarse a cabo en la realidad no pueden dividirse o separarse materialmente debido a la parte integral que de la administración forman, sin embargo diversos estudios de la administración a lo largo de la historia, han definido las etapas del proceso administrativo de diferentes maneras, esto con la finalidad de tener acceso a una mayor comprensión de la ciencia

administrativa.

A continuación se mencionarán algunos procesos definidos por importantes autores:

HENRY FAYOL: "Previsión, Organización, Comando, Coordinación y Control."

LYNDALL URWICK: "Previsión, Planeación, Organización, Comando, Coordinación y Control."

KOONTZ y O'DONNELL: "Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control."

GEORGE R. TERRY: "Planeación, Organización, Ejecución y Control."

AGUSTIN REYES PONCE: "Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control".

ISAAC GUZMAN V.: "Planeación, Organización, Integración, Dirección, Ejecución y Control."

JOSE ANTONIO FERNANDEZ A.: "Planeación, Implementación y Control."

WILLIAM P. LEONARD: "Planeación, Organización y Dirección."

ROBERT F. BUCHELE: "Planeación, Organización, Staffing, Liderazgo y Control."

También cabe mencionar que el proceso administrativo ha sido definido en dos grandes fases por Lyndall Urwick, las cuales son: la mecánica y la dinámica administrativas.

La primera etapa se refiere al proceso de estructuración o construcción del organismo y la segunda etapa de operación implica el desarrollo de sus funciones para el logro de sus objetivos. Para Urwick, la mecánica administrativa constituye la parte lúbrica, mientras que la dinámica administrativa se

refiere a la operación, es decir a llevar a la práctica el manejo del organismo.

Con base en la división mencionada anteriormente, George Terry establece que estas fases se constituyen de etapas que dan solución a cinco preguntas básicas de la administración, y que de hecho son las mas aceptadas actualmente. De donde deducimos que:

- La etapa mecánica se integra de la planeación y de la organización, en donde Planear, responde a los siguientes cuestionamientos; ¿Qué se quiere hacer? y ¿Qué se va a hacer? y Organizar responde a la pregunta ¿Cómo se va a hacer?.

- La etapa dinámica, se integra de la Dirección y el Control, en donde el Dirigir responde a la condición; Ver que se haga, y Controlar responde a la pregunta ¿Cómo se ha realizado?.

CAPITULO II

ANTECEDENTES

2.1 PRIMEROS ESTUDIOS DE SIMPLIFICACION DEL TRABAJO.

A fines del siglo XIX, debido al crecimiento que se presentaba en las organizaciones, los administradores comenzaron a encontrarse con problemas desconocidos para ellos a causa del aumento en magnitud y tamaño de sus empresas. Aparecieron grandes problemas de organización y eficiencia que obligaron a los empresarios a mirar dentro de su organización hacia los procesos, localización del equipo, técnicas de producción, etc.

Fué en esta época en que nació la administración como una entidad en si misma, fueron los primeros antecedentes para el surgimiento de la administración científica, corriente que modificaría el modo de pensar y trabajar de las organizaciones.

Así pues, es importante conocer las principales contribuciones que aportaron los precursores de esta corriente y que en gran medida fueron con el fin de simplificar el trabajo y contribuir al bienestar de los trabajadores y la empresa.

CHARLES BABBAGE. Matemático, científico y escritor conocido por haber sido pionero en el desarrollo de la primera computadora digital. Algunas de sus propuestas sirvieron de base para los principios de la administración científica de Frederick W. Taylor.

Recomienda que los resultados obtenidos de una investigación rigurosa sean utilizados en la administración de una empresa y que la misma administración debe averiguar el número de veces que una operación era repetida por hora, la división del trabajo en esfuerzo físico y mental y que el trabajador debería obtener una bonificación proporcional a su eficiencia y al éxito de la empresa. También fue predecesor de Taylor en el estudio de tiempos.

Algunas de sus propuestas son:

1. Analizar los procesos y costos de producción.
2. Utilizar técnicas de estudios de tiempos.
3. Utilizar formas impresas estandarizadas para investigación.
4. Usar el método comparativo para estudiar prácticas de negocios.
5. Iniciar investigación y desarrollo.
6. Estudiar la localización de la planta con respecto a la materia prima.

FREDERICK WINSLOW TAYLOR. Es considerado el padre de la administración científica. Basó sus ideas en que la administración debería apoyarse en hechos comprobados y no solamente en suposiciones o actitudes empíricas como lo hacían la gran mayoría de administradores entonces.

En su tipo de administración el enfoque era estudiar las operaciones, determinar los hechos relativos a la situación del trabajo, y de estas observaciones derivar principios.

Desarrolló el estudio de tiempos para determinar cuanto

tiempo tardaría una máquina o un empleado en realizar un proceso dado y que permite la determinación de un estándar de producción práctico, relativamente preciso y confiable. Desarrollo otras técnicas como las tarjetas de instrucción, tarjetas de órdenes de trabajo, secuencia de rutas, especificación de materiales, sistemas de control de inventario y estándares de manejo de materiales; a través de estas técnicas, Taylor coordinó y organizó los talleres de trabajo, estandarizando las condiciones de trabajo, métodos y materiales de flujo de trabajo, haciendo posible y efectiva la medición del desempeño del trabajador.

Reconoció la necesidad de establecer un método para determinar las capacidades del hombre respecto al trabajo y la selección adecuada del mismo, así como una buena supervisión del empleado y de sus condiciones de trabajo.

Separó el trabajo mental del manual, enfatizando el aspecto mental de la planificación; introdujo el concepto de especialistas funcionales que ahora conocemos como staff.

Sus cuatro principios fundamentales son los siguientes:

1. Los trabajadores deben ser seleccionados, científicamente adiestrados y asignados a aquellos puestos para los que estuviesen mejor capacitados física y mentalmente.
2. El trabajador debería ser analizado científicamente y no intuitivamente.
3. Debe existir una cercana cooperación entre quien planifica el trabajo y quien lo ejecuta, de manera que el trabajo pueda ser desarrollado de acuerdo con los principios

**ESTADO DE LAS IDEAS Y TECNICAS DE TAYLOR EN LA
ADMINISTRACION CONTEMPORANEA**

IDEA PROPUESTA	VALIDO	ACTUALMENTE ACEPTADO	MANIFESTADO EN RESULTADOS
ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS	SI	SI	AMPLIAMENTE UTILIZADO, TIEMPOS ESTANDARES
ESTANDARIZACION	SI	SI	PROCEDIMIENTOS ESTANDARIZADOS EN MUCHAS ESFERAS; INGENIERIA HUMANA
TOMA DE DECISIONES CIENTIFICAS	SI	SI	CIENCIA GERENCIAL, INVESTIGACION DE OPERACIONES, CONTABILIDAD DE COSTOS, ETC.
TAREAS	SI	SI	ESTABLECIMIENTO DE METAS, A.P.O. RETROALIMENTACION

FUENTE: LOCKE, EDWIN A. "LAS IDEAS DE FREDERICK H. TAYLOR: UNA EVALUACION" MANAGEMENT TODAY EN ESPAÑOL, MEXICO, SEPTIEMBRE DE 1985, PÁG. 26.

Figura numero 1.

establecidos en su análisis científico.

4. La administración y la mano de obra deben compartir igual responsabilidad.

El objetivo de Taylor fue aumentar el producto del trabajador y para lograrlo pedía a la administración, mejores condiciones de trabajo, reducción del esfuerzo físico y permitir que cada individuo desarrollara su potencial máximo.

FRANK B. Y LILLIAN M. GILBRETH. Cercanamente asociados a Taylor y ampliamente conocidos por el desarrollo de sus reglas de la economía de movimientos, básicamente los movimientos de las manos que llamaron "therbligs". Aunque los estudios de Taylor también estuvieron relacionados con los movimientos, él puso más énfasis en el tiempo en que se realizaba la actividad, los Gilbreth, en que tipo de movimientos eran los más efectivos.

Para registrar los procesos y los patrones de flujo utilizados en una situación de trabajo, desarrollaron el diagrama de proceso y el diagrama de flujo que son ampliamente usados en la actualidad, desarrollaron el sistema de tarjetas de personal o "lista blanca" precursor de los actuales sistemas de calificación de méritos.

Sus estudios lo llevaron a identificar 18 elementos que se podían aplicar en cualquier actividad para reducir movimientos y que como mencionamos, llamó "therbligs" (a cada elemento le asignó un símbolo y color determinados) y son los siguientes:

ELEMENTO	SIMBOLO	COLOR
1. Buscar	Sh	Negro
2. Encontrar	F	Gris
3. Seleccionar	St	Gris perla
4. Asir	G	Rojo
5. Sostener	H	Ocre dorado
6. Transportar Carga	Tl	Verde
7. Colocar en Posición	P	Azul
8. Ensamblar	A	Violeta
9. Usar	U	Morado
10. Desmontar	DA	Lila
11. Inspeccionar	I	Ocre tostado
12. Preparar Colocación	PP	Azul celeste
13. Soltar Carga	RL	Carmin
14. Desplazarse sin Carga	TE	Aceituna
15. Descansar por Agotamiento	R	Naranja
16. Demora Inevitable	UD	Amarillo
17. Demora Evitable	AD	Amarillo Verdoso
18. Plunificar	Pn	Marron

Los investigadores mencionados son reconocidos como los líderes dentro de la escuela de la administración científica, aunque por supuesto, no son los únicos investigadores.

Podemos mencionar a HENRY R. TOWNE, quien en el año de

1870 aplicó de manera sistemática y científica, métodos de trabajo eficientes dentro de su fábrica.

HARRINGTON EMERSON, que también fue aportador de estudios para la misma causa y que su gran interés fue el de aumentar la eficiencia a través de la disminución del desperdicio de tiempo, materiales y mano de obra. Su principal aportación fueron doce principios de la eficiencia que son los siguientes:

- 1) Objetivos claramente definidos
- 2) Sentido común
- 3) Consejo competente
- 4) Disciplina
- 5) Trato justo
- 6) Registros fiables, inmediatos, adecuados y permanentes
- 7) Despacho
- 8) Estándares y guías
- 9) Condiciones estandarizadas
- 10) Operaciones estandarizadas
- 11) Instrucciones escritas de la práctica-standar
- 12) Recompensa a la eficiencia

HARLOW S. PEARSON, que aunque no aportó conceptos fundamentales comprobó que la administración científica no consistía solo en cronometrar el trabajo.

No podemos dejar de mencionar a los primeros investigadores de esta escuela como fueron ADAM SMITH, ROBERT OWEN, JAMES HILL,

HENRY MEFTCALL entre otros que contribuyeron en mayor o menor grado al desarrollo de esta corriente.

En conclusión, podemos considerarla administración científica como la iniciadora del estudio sistemático del trabajo con el objetivo de simplificar el mismo y aumentar la productividad mediante técnicas que permitan evaluar las operaciones de los empleados.

22 EVOLUCION DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.

En el punto anterior señalamos los principales estudios correspondientes a la Administración Científica o Ingeniería Industrial, como también se le conoce actualmente, y que proporcionaron las bases que permitieron una mayor productividad y eficiencia de las empresas, siendo estos estudios del trabajo un fruto de la Revolución Industrial.

Veamos brevemente lo que sucedió entonces con el desarrollo de los sistemas administrativos en comparación con los sistemas de producción anteriores, remontemos al período anterior a la Revolución Industrial y recordemos que el sistema de producción era familiar, donde el padre enseñaba a sus hijos su oficio y la familia era conocida por esta habilidad, así la persona que encabezaba el taller, que obviamente no era muy grande podía encargarse de todas las cuestiones administrativas que requería su pequeña organización, al conocer todas las necesidades de la misma; no se daba aún una atención especial a las técnicas o actividades de Administración.

Sin embargo, con la llegada de la Revolución Industrial, los

sistemas administrativos y de producción vendrían a sufrir cambios importantes pues de ser una organización familiar se pasaría a una organización fabril, en donde en cierto lugar se concentraría la mano de obra y la maquinaria necesaria para la producción, consecuentemente, esta organización aumentaría su magnitud en cuanto a su producción, su número de personal, costos, etc.

Esta situación provocó que en un momento dado el dueño de la empresa no pudiera tener un conocimiento oportuno y exacto de las operaciones que eran llevadas a cabo lo cual motivo a que se viera la necesidad de descargar el trabajo en otras personas que supervisaran y controlaran el trabajo de algún área en específico.

La división del trabajo y las técnicas de administración comenzaron a aparecer dentro de las organizaciones y así en la década de los cincuentas, los empresarios estadounidenses buscaron la forma de hacer más eficientes los sistemas administrativos utilizando para ello las técnicas de la Ingeniería Industrial y de algunas otras disciplinas como las de las Relaciones Humanas e Investigación de Operaciones, hasta lograr integrar lo que ahora conocemos como sistemas y procedimientos.

2.3 ANTECEDENTES DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

Dentro de la fase de creación de áreas de sistemas y procedimientos en las organizaciones en México podemos encontrar dos vertientes: una, la que forma parte de la Iniciativa Privada; y otra, la que forma parte de la

Administración Pública.

En la Iniciativa Privada, a partir de la Segunda Guerra Mundial se empezó a dar mayor importancia a los estudios de sistemas y procedimientos, influenciados por la situación similar que prevalecía en ese entonces, con las empresas norteamericanas y tomando en cuenta que muchas de las grandes Compañías en México son filiales de aquellas, es de comprenderse que también en nuestro País se empezará a darle mayor importancia a estos estudios.

Sin embargo es en la Administración Pública en donde encontramos los antecedentes más lejanos en cuanto a la creación del área de Sistemas y Procedimientos.

Por principio de cuentas cabe mencionar que el nombre más común para esta área dentro de la Administración Pública (A.P.) es el de Organización y Métodos, y las funciones encomendadas a la misma están enmarcadas dentro de los esfuerzos de modernización administrativa de la Administración Pública.

Para ubicarnos mejor, entendamos lo que es la modernización administrativa : "Es un proceso técnico-administrativo permanente que incluye la introducción de cambios normativos en áreas de las dependencias públicas que generan la necesidad de crear o reformular las estructuras organizacionales y los procesos de trabajo, y de cambiar las actitudes y comportamiento de los servidores públicos" (Quiroga, 1978).

Esta definición nos menciona el campo de las estructuras organizacionales, por lo cual, Organización y

Métodos ya no sólo buscará definir mejores métodos de trabajo sino también formular la estructura organizacional más conveniente para la Institución.

Para hacer más claro el desarrollo de las áreas de Organización y Métodos en la Administración Pública presentamos una secuencia cronológica de sus antecedentes de creación.

1821: Se inician los esfuerzos para adecuar las estructuras administrativas a las tareas del estado. Se emite el reglamento de gobierno que facultaba a los ministros para proponer reformas y mejoras de las técnicas y procedimientos administrativos en los ministerios a su cargo.

1821-1917: Las modificaciones al aparato administrativo, se realizaron con base a disposiciones jurídicas.

1917: Se crean los departamentos administrativos. se asignan las funciones de Modernización Administrativa al Departamento de Contraloría.

1935: Se crean las "Comisiones de Eficiencia" con el fin de proponer modificaciones internas a las Secretarías; se encargaban de racionalizar el aprovechamiento de los recursos y analizaban los problemas derivados del flujo o proceso administrativo.

1946: Se crea la Secretaría de Bienes Nacionales e Institución Administrativa (con base en la Ley de Secretarías del mismo año) que funge como área de Organización y Métodos; coordina las dependencias centrales en sus programas de Modernización Administrativa.

1947: Se crea la primera Unidad de Organización y Métodos en la Secretaría de Patrimonio Nacional.

1954: Se crea la siguiente en el Banco de México.

1958: Se crea la Secretaría de la Presidencia que absorbe las funciones de modernización administrativa de la Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa.

1959: Se crea la Unidad de Organización y Métodos en la Secretaría de Industria y Comercio.

1964: Se crea la Unidad de Organización y Métodos en el ISSSTE.

1965: Se crea la Comisión de Administración Pública y se crean las Unidades de Organización y Métodos en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y en la de Hacienda y Crédito Público.

1966: Se crean las Unidades de Organización y Métodos en la Secretaría de Gobernación, en el IHSS y en PENEX.

1967: Se crean en la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, en el D.D.F. y en la U.N.A.M.

1968: Se crean en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y en el Instituto Mexicano del Petróleo.

1969: Se crea en el Banco Nacional de Comercio Exterior S.A.

1971: Se crean en el resto de las dependencias, en la Secretaría de la Reforma Agraria, de Educación Pública, de la Presidencia (ahora Secretaría de Programación y Presupuesto), de Marina, de Salubridad y Asistencia, de la Defensa Nacional, de Obras Públicas (actualmente SEDUE), de Relaciones Exteriores y de Turismo. Se crearon también en CONASUPO, CONACYT, Banobras, Ferrocarriles Nacionales de México y la Comisión Federal de Electricidad.

Identifiquemos dentro de la cronología anterior dos fases

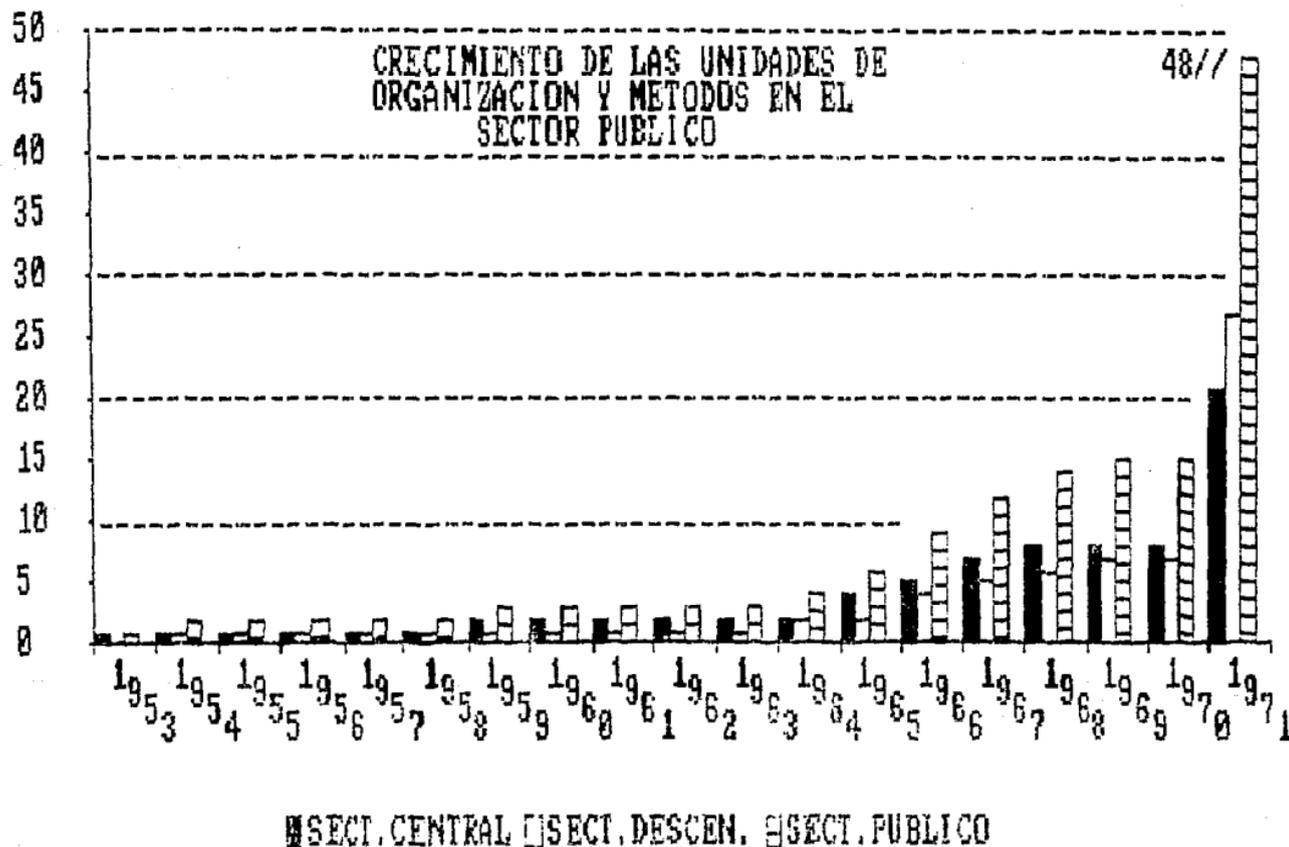
importantes de la evolución que han seguido las Unidades de Organización y Métodos; la fase de formación u origen y la de consolidación.

La primera abarca el periodo de 1917 a 1964 que se caracteriza por la confusión y el parcialismo. Confusión porque en muchas dependencias se ligó empíricamente la función de Organización y Métodos a los de Contabilidad y Auditoría y, parcialismo porque estas unidades no se crearon en todas las dependencias y realizaron estudios sólo en aquellas en donde se encontraban.

La fase de consolidación abarca de 1965 a la fecha, la Comisión de Administración Pública creada en ese año, propone la creación de Unidades de Organización y Métodos en cada dependencia, determinando las funciones que habrán de realizar dentro del proceso de Modernización Administrativa. A partir de 1965 las Unidades de Organización y Métodos utilizan las técnicas administrativas experimentadas en el sector privado. En 1971 se establece la base legal de creación para las Unidades de Organización y Métodos mediante: "Acuerdo por el que se establecen las bases para la promoción y Coordinación de las reformas administrativas del Sector Público Federal".

En el artículo tercero de este acuerdo se establece la creación de las Unidades de Organización y Métodos como mecanismos de modernización administrativa.

Con base en lo visto anteriormente obtenemos como conclusión, que los sistemas y procedimientos en México han evolucionado favorablemente, sobre todo en la Administración



Pública complementados en los últimos años con su mayor implantación y apoyo en la Iniciativa Privada, logrando abrir el campo que permite a las organizaciones trabajar con mayor eficiencia y productividad.

LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

3.1 CONCEPTUALIZACION DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

Hasta el momento, a lo largo del presente trabajo, hemos observado el marco de referencia de los sistemas y procedimientos administrativos, es decir, su ubicación dentro del proceso administrativo y su evolución histórica.

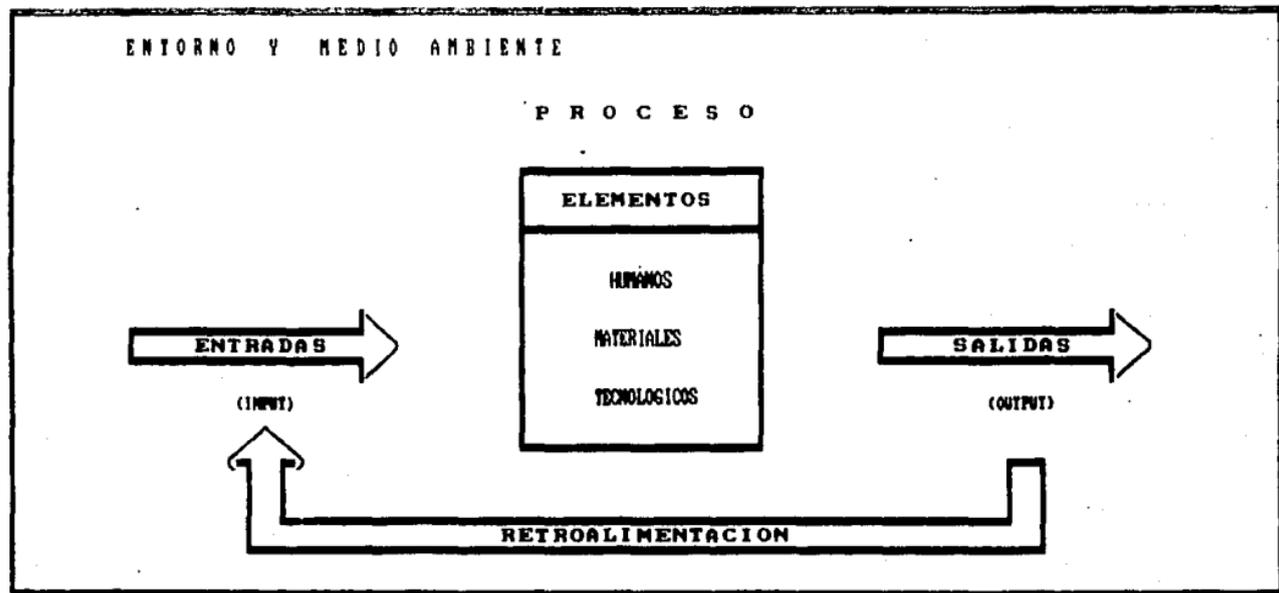
Así pues, es necesario definir su concepto, y para hacerlo habremos de tomar en cuenta sus dos partes: sistemas y procedimientos.

La definición más general y comunmente aceptada de sistemas es la siguiente: "Un sistema es considerado aquel ente formado por elementos interrelacionados e interactuantes, con un objetivo determinado" (Duhalt Krauss, 1977).

Así pues, en la definición mencionada y de acuerdo al cuadro presentado en la figura número 3, encontramos que un sistema está formado por datos de entrada e insumos necesarios que van a ser transformados o procesados por los elementos materiales, humanos o técnicos que también forman parte del sistema, y que nos van a proporcionar una salida, representada por un producto, información o servicio.

Veamos ahora una definición de sistema con el enfoque más cercano a nuestra área de estudio: "Es un conjunto ordenado de procedimientos (operaciones y métodos) relacionados entre sí, que contribuyen a realizar una función", es decir, que todas las actividades que se desarrollan dentro de una organización, a

REPRESENTACION DE UN SISTEMA



FUENTE: KRAMIS JOUBLANC, JOSE LUIS. "SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS. MEXICO. ED. P.A.C. 1985

Figura numero 3.

través de elementos materiales, humanos y técnicos, y la relación entre las mismas nos dará como resultado el cumplimiento de funciones y objetivos establecidos.

Ahora veremos algunas definiciones de lo que es un procedimiento, tomando en primer lugar la que proporciona el maestro Miguel Duhall Krauss (1977): "Un procedimiento o proceso es la sucesión cronológica o secuencia de operaciones relacionadas y su método de ejecución que realizadas por una o varias personas, constituyen una unidad y son necesarias para realizar una función".

El maestro Kramis Joubanc (1985) define los procedimientos como sigue: "Es el lazo de unión entre todos los elementos de un sistema, ya que indica el momento y la forma en que cada uno debe participar".

Para complementar estas definiciones, cabe aclarar que los procedimientos actúan dentro de un ámbito de aplicación predeterminado que involucra actividades y tareas del personal, tiempos de realización, uso de recursos materiales, humanos y técnicos, y aplicación de métodos de trabajo y control para seguir el eficiente desarrollo de las operaciones.

Ahora conceptualicemos los sistemas y procedimientos en una sola definición del área o departamento, el maestro Víctor Lazzaro (1988), nos dice lo siguiente: "El análisis de los planes de acción colectivos, procedimientos, formas y equipo con el fin de simplificar y estandarizar las operaciones de la empresa".

En tanto, el maestro Kramis Joubanc (1985) define a los sistemas y procedimientos como: "El conjunto de técnicas que

buscan simplificar el trabajo y con ello incrementar la productividad en los sistemas administrativos de un organismo social".

De acuerdo a estas definiciones tenemos dos puntos en concordancia que son los fundamentales dentro de los sistemas y procedimientos: simplificar el trabajo y aumentar la productividad, conceptos semejantes a los objetivos de la administración que son obtener los máximos resultados o beneficios con un mínimo de esfuerzo y recursos, por lo cual podemos afirmar que esta área vendrá a ser la más clara muestra de lo que es la administración en acción.

Finalmente, y como ya se mencionó, la Administración Pública ha sido un sector muy importante en el desarrollo de estas técnicas, es por eso que se considera conveniente el indicar el ámbito de aplicación y alcances de los procedimientos administrativos dentro de la misma.

PROCEDIMIENTOS MACROADMINISTRATIVOS.

Son aquellos que se establecen para aplicaciones en toda la Administración Pública Federal o en más de un sector administrativo.

PROCEDIMIENTOS MESOADMINISTRATIVOS.

Son aquellos que involucran a todo un sector administrativo o a dos o más instituciones que lo conforman.

PROCEDIMIENTOS MICROADMINISTRATIVOS O INSTITUCIONALES.

Son los que se siguen para las operaciones internas en una dependencia o entidad con el fin de cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

A nivel institucional, los procedimientos se dividen en generales y específicos; los primeros son los que se llevan a cabo por todas las áreas de la institución mientras que los segundos se desarrollan sólo por alguna dirección o departamento.

3.2 UBICACION Y RELACIONES DEL AREA DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS EN LA ORGANIZACION.

Debido al crecimiento de los sistemas administrativos, las áreas de sistemas y procedimientos han aumentado notablemente y así su integración en las instituciones ha sido variable, hablando en términos de organización. El nivel que ocupa en la estructura organizacional dependerá del tamaño de la empresa así como del número de operaciones que ésta realice.

Una empresa pequeña difícilmente contará con algún área o unidad de sistemas y procedimientos debido a que el propietario o administrador de estas empresas normalmente efectúa la supervisión directa de las actividades y los controles de la misma y en caso de encontrar problemas de difícil solución recurre a consultores externos que podrán proporcionarle apoyo administrativo.

Las empresas medianas y grandes, en caso de no contar con esta área también recurren a los consultores externos, sin embargo, es en estas en donde las áreas de sistemas y procedimientos han encontrado su principal desarrollo.

En algunas de estas empresas, sistemas y procedimientos se encuentran a un nivel staff o de asesoría, dependiendo del

Director o Gerente General, la ventaja de esta posición radica en que al realizar los estudios que correspondan al área, contará con el apoyo de la máxima autoridad de la organización, lo cual influye en una mayor facilidad de entrada, aceptación y cooperación de las áreas que componen la misma.

Sistemas y procedimientos puede también quedar ubicada como un área de apoyo dependiendo ya sea de la Dirección o Gerencia Administrativa o también del área o dirección encargada de la presupuestación y programación de la empresa. El área administrativa de una empresa abarca entre sus funciones las de personal, almacén, adquisiciones, etc. y por ello se considera que sistemas y procedimientos puede quedar ubicada dentro de esta Dirección.

El área de programación y presupuestación abarca dentro de algunas de sus funciones las de programación de gastos, presupuestación de requerimientos y manejo de las plazas y puestos de la empresa, por lo cual sistemas y procedimientos se convierte en área de apoyo importante dentro de esta dirección.

El que sistemas se encuentre dependiendo de alguna dirección o área y no de la Dirección General, tiene la desventaja de que las otras áreas de la empresa, en un momento dado dificulten sus funciones tratando de evitar su entrada o no proporcionando la cooperación necesaria. Por lo anterior, es necesario el buen entendimiento y acuerdo entre las áreas de la empresa para que sistemas y procedimientos lleve a cabo sus funciones con eficiencia.

3.2.1 RELACIONES CON OTRAS ÁREAS.

Debido a las características del trabajo que realiza el área de sistemas y procedimientos tiene relación con todas las demás áreas de la organización que requieren estudios para mejorar sus procedimientos de trabajo, para crearlos en caso de que no existan, o bien para apoyar en la resolución de problemas administrativos en los que se solicite su intervención. Sin embargo, esta área mantiene una relación más estrecha con algunas otras que por el origen de sus actividades no pueden desvincularse de las de sistemas y procedimientos.

ORGANIZACION -SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS. En algunas empresas se separa la función de sistemas y procedimientos de la de organización, por lo que entonces deben mantener una relación estrecha pues sus funciones son complementarias ya que todo cambio en la organización puede implicar cambios en los procedimientos y viceversa.

INFORMATICA -SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS. La función de informática consiste en el procesamiento electrónico de datos con el fin de obtener una información estructurada y oportuna sistemas y procedimientos debe establecer entonces las bases para organizar esos datos y los resultados deseados, es decir organizar primero el sistema administrativo de información delimitando sus alcances para que después se pueda organizar y trabajar el sistema electrónico por informática.

AUDITORIA -SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS. La función de auditoria consistirá en efectuar un examen de todas las actividades que se realizan en la organización, detectando las

posibles fallas o desviaciones y sus repercusiones dentro de la institución, este punto es entonces el enlace con sistemas y procedimientos, pues auditoría podrá comunicar estas fallas para que sistemas proceda a efectuar los estudios y correcciones necesarias.

3.3 CARACTERISTICAS DEL ANALISTA DE SISTEMAS.

La persona que se dedica al análisis de sistemas debe reunir una serie de cualidades que le apoyarán en la obtención de datos, análisis de la información y desarrollo de propuestas mejoradas de los procedimientos. Estas cualidades pueden quedar englobadas dentro de los conocimientos teóricos y técnicos de su profesión así como de relaciones humanas.

Las cualidades a que se refiere el párrafo anterior se enlistan a continuación:

CAPACIDAD ANALITICA. La que le permite separar el todo en partes y distinguir el problema de sus síntomas.

PREPARACION TEORICO-PRACTICA. La que viene acompañada de su profesión como por ejemplo: Administración, Contabilidad, etc. así como conocimientos del hombre: psicología, sociología, etc.

IMAGINACION. Que le permitirá idear soluciones adecuadas.

PERSEVERANCIA. Que le hará sobreponerse a los obstáculos que encuentre en el desarrollo de su trabajo.

MENTE ABIERTA. Es importante para el analista dar y sobretodo recibir ideas.

HUMILDAD. En que por su ética profesional y disciplina debe

otorgar el crédito a quien corresponda.

OBJETIVIDAD. No debe permitir que influyan inclinaciones o antipatías por grupos o personas durante la realización de su análisis.

FACILIDAD DE EXPRESION. Tanto verbal como escrita, que le permitirá una comunicación sin barreras con quienes intervenga en el procedimiento o con los usuarios del mismo.

SINCERIDAD Y HONRADEZ. Que le permitirán ganar más fácilmente la confianza de las personas con que establezca contacto.

INTERES HUMANO Y DON DE GENTES. Que le permitirá comprender la mentalidad de las personas y percibir los motivos de sus actos.

TACTO. Que le permitirá no ofender o hacer sentir mal a las personas con que interactúa a lo largo de la captación de la información o al momento de implantar el sistema propuesto.

BUENA PRESENCIA. Esto implica pulcritud y aseo en su persona.

CONFIANZA EN SI MISMO. Que está basada en su instrucción profesional y en la aplicación exitosa de sus conocimientos que le permitirá defender sus opiniones sin ofender ni agredir a nadie haciéndose respetar.

Como pudimos observar, el analista requiere de una personalidad multifacética que le permitirá mayores posibilidades de éxito dentro de su campo de trabajo y redundará en beneficios para la organización, como resultado

satisfactorio de su preparación y experiencia profesionales.

CAPITULO IV

DIAGRAMAS Y FORMATOS: HERRAMIENTAS FUNDAMENTALES PARA LA ELABORACION DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

4.1 DIAGRAMAS UTILIZADOS EN EL DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS.

La importancia de representar los sistemas y procedimientos administrativos por medio de diagramas de flujo, radica en la ayuda que proporciona al personal del área objeto de la implantación y al lector en general a una comprensión más clara por medio de la representación gráfica del sistema descrito. Los diagramas de flujo se pueden definir de la siguiente manera: "El diagrama de flujo representa en forma gráfica la secuencia que siguen las operaciones de un determinado procedimiento y/o el recorrido de las formas o los materiales. Muestran las unidades orgánicas (procedimiento general) o los puestos que intervienen (procedimiento detallado) para cada operación descrita y pueden indicar además, el equipo e instrumentos que se utilicen en cada caso". (Quiroga Leos, Gustavo, 1988).

Los diagramas de flujo, también llamados de proceso, son definidos de acuerdo a la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos como "La descripción gráfica de los hechos o información relativos al mismo y que suceden durante una serie de acciones u operaciones".

La representación gráfica de los procedimientos administrativos requiere de la utilización de símbolos especiales con un significado predeterminado y que sean de interpretación común para aquellas personas relacionadas con los

sistemas y procedimientos. Por lo anterior, diversos organismos internacionales se avocaron al diseño de simbologías cuyo significado es de uso e interpretación generalizados. Tal es el caso de la simbología ASME (American Society of Mechanical Engineers), la cual es utilizada para representar flujos de materiales o personas (ver el cuadro de la figura número 4), aunada a ésta también encontramos la simbología ANSI (American National Standard Institute), la cual es empleada para representar flujos de información (ver el cuadro de la figura número 5). Las normas mencionadas emplean símbolos de carácter abstracto, tratándose de figuras geométricas con un significado preciso y para cuya utilización se aplican determinadas reglas, como veremos posteriormente en el presente capítulo. El empleo de estas simbologías auxilia en la representación de operaciones ejecutadas por personas, máquinas, u operaciones que afectan a un material, documento o dato.

También existen símbolos de carácter figurativo de uso generalizado para la representación de procedimientos para los cuales se emplean dibujos o fotografías que representan, al igual que los símbolos abstractos, las operaciones ejecutadas por personas, máquinas, o aquellas que afectan materiales, documentos o datos.

Para la utilización de los símbolos anteriormente mencionados existen alguna serie de recomendaciones como son las siguientes:

- No mezclar en un mismo lado del símbolo varias líneas de entrada y salida.

SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
	TERMINAL. INDICA EL INICIO O LA TERMINACION DEL FLUJO. PUEDE SER ACCION O LUGAR. ADENAS SE USA PARA INDICAR UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA O PERSONA QUE RECIBE O PROPORCIONA INFORMACION.		CONECTOR. REPRESENTA UNA CONEXION O ENLACE DE UNA PARTE DEL DIAGRAMA DE FLUJO CON OTRA PARTE LEJANA DEL MISMO.
	DISPARADOR. INDICA EL INICIO DE CONTENIDO EL NOMBRE DE ESTE O DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DONDE SE DA INICIO.		CONECTOR DE PAGINA. REPRESENTA UNA CONEXION O ENLACE CON OTRA HOJA DIFERENTE EN LA QUE CONTINUA EL DIAGRAMA DE FLUJO.
	OPERACION. REPRESENTA LA REALIZACION O ACTIVIDAD RELATIVAS A UN PROCEDIMIENTO.		DIRECCION DE FLUJO CONECTA LOS SIMBOLOS DE UNO O LINEA DE UNION. ORDEN EN QUE SE DEBEN REALIZAR LAS DISTINTAS OPERACIONES.
	DECISION O ALTERNATIVA. INDICA UN PUNTO DENTRO DEL FLUJO EN QUE SON POSIBLES VARIOS CAMINOS ALTERNATIVOS.		OPERACION EN TECLADO. REPRESENTA UNA OPERACION EN QUE SE UTILIZA UNA PERFORADORA O VERIFICADORA DE TARJETAS.
	DOCUMENTO. REPRESENTA CUALQUIER TIPO DE DOCUMENTO QUE ENTRE, SE UTILICE, SE GENE-RE O SALGA DEL PROCEDIMIENTO.		TARJETA PERFORADA. REPRESENTA CUALQUIER TIPO DE TARJETA PERFORADA QUE SE UTILICE EN EL PROCEDIMIENTO.
	ARCHIVO. REPRESENTA UN ARCHIVO COMUN Y CORRIENTE DE OFICINA DONDE SE GUARDA UN DOCUMENTO EN FORMA TEMPORAL O PERMANENTE.		CINTA PERFORADA. REPRESENTA CUALQUIER TIPO DE CINTA PERFORADA QUE SE UTILICE EN EL PROCEDIMIENTO.
	NOTA ACLARATORIA. NO FORMA PARTE DEL DIAGRAMA DE FLUJO SINO MAS BIEN ES UN ELEMENTO QUE SE LE ADICIONA A UNA OPERACION O ACTIVIDAD PARA DAR UNA EXPLICACION DE ELLA.		CINTA MAGNETICA. REPRESENTA CUALQUIER TIPO DE CINTA MAGNETICA QUE SE UTILICE EN EL PROCEDIMIENTO.
	LINEA DE COMUNICACION. REPRESENTA LA TRANSMISION DE INFORMACION DE UN LUGAR A OTRO MEDIANTE LINEAS TELEFONICAS, TELEGRAFICAS, DE RADIO, ETCETERA.		TECLADO EN LINEA. REPRESENTA EL USO DE UN DISPOSITIVO EN LINEA PARA PROPORCIONAR INFORMACION A UNA COMPUTADORA ELECTRONICA U OBTENERLA DE ELLA.
<p>NOTA : LOS SIMBOLOS MARCADOS CON " * " SON UTILIZADOS EN COMBINACION CON EL RESTO CUANDO SE ESTA ELABORANDO UN DIAGRAMA DE FLUJO DE UN PROCEDIMIENTO EN EL CUAL INTERVIENE ALGUN EQUIPO DE PROCESAMIENTO ELECTRONICO.</p>			

FUENTE : QUIROGA LEOS, GUSTAVO. " ORGANIZACION Y METODOS EN LA ADMINISTRACION PUBLICA ". MEXICO. ED. TRILLAS.

Figura numero 5.

SIMPLES	
Simbolo	Representa
	OPERACION INDICA LAS PRINCIPALES FASES DEL PROCESO, METODO O PROCEDIMIENTO
	INSPECCION INDICA QUE SE VERIFICA LA CALIDAD Y/O CANTIDAD DE ALGO
	DESPLAZAMIENTO O TRANSPORTE INDICA EL MOVIMIENTO DE LOS EMPLEADOS, MATERIAL Y EQUIPO DE UN LUGAR A OTRO
	DEPOSITO PROVISIONAL O ESPERA INDICA DEMORA EN EL DESARROLLO DE LOS HECHOS
	ALMACENAMIENTO PERMANENTE INDICA EL DEPOSITO DE UN DOCUMENTO O INFORMACION DENTRO DE UN DOCUMENTO O INFORMACION DENTRO DE UN ARCHIVO O DE UN OBJETO CUALQUIERA EN UN ALMACEN
COMBINADOS	
Simbolo	Representa
	ORIGEN DE UNA FORMA O DOCUMENTO INDICA EL HECHO DE FORMULAR UNA FORMA O PRODUCIR UN INFORME
	DECISION O AUTORIZACION DE UN DOCUMENTO REPRESENTA EL ACTO DE TOMAR UNA DECISION O BIEN EL MOMENTO DE EFECTUAR UNA AUTORIZACION
	ENTREVISTAS INDICA EL DESARROLLO DE UNA ENTREVISTA ENTRE DOS O MAS PERSONAS
	DESTRUCCION DE UN DOCUMENTO INDICA EL HECHO DE DESTUIR UN DOCUMENTO O COPIA DE EL, O BIEN LA EXISTENCIA DE UN ARCHIVO MUERTO

FUENTE: MENDOZA LEON, GUSTAVO. "ORGANIZACION Y METODOS EN LA ADMINISTRACION PUBLICA". MEXICO, ED. TRILLAS.

Figura Numero 4.

- No debe de haber más de una línea de unión entre dos símbolos.
- El símbolo de decisión es el único que puede tener hasta tres líneas de salida.
- Las líneas de unión se deben representar mediante líneas rectas y en caso necesario utilizar ángulos rectos.
- Los símbolos deben mantener uniformidad en su tamaño.
- La redacción del contenido del símbolo de operación debe ser breve y sencilla.
- El símbolo documento debe contener el nombre original de la forma o reporte en cuestión.
- Cuando se representan varias copias de un documento, el original se identifica con la letra "O" y las copias mediante dígitos: 1,2,3, etc., anotados en el extremo derecho del símbolo.
- El contenido del símbolo conector puede ser alfabético o numérico, además se debe tener presente que los contenidos de los conectores de entrada y salida deben ser iguales.

4.11 CLASIFICACION DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO.

La utilización de los diagramas de flujo para la elaboración del manual de procedimientos obedece a muchas y muy diversas necesidades, dependiendo de las características del procedimiento diseñado y del objetivo, propósito o naturaleza, razón por la cual existen diversas formas de reflejar el flujo de operaciones o de información, de donde se le clasifican de la siguiente manera:

1. Por su formato.
2. Por su propósito.
3. Por su naturaleza.

Los diagramas de flujo clasificados por su formato pueden ser:

VERTICALES. En donde el flujo o la secuencia de las operaciones es de arriba hacia abajo, iniciando en la parte superior y continuando hasta finalizar en la parte inferior del esquema (ver figura número 6).

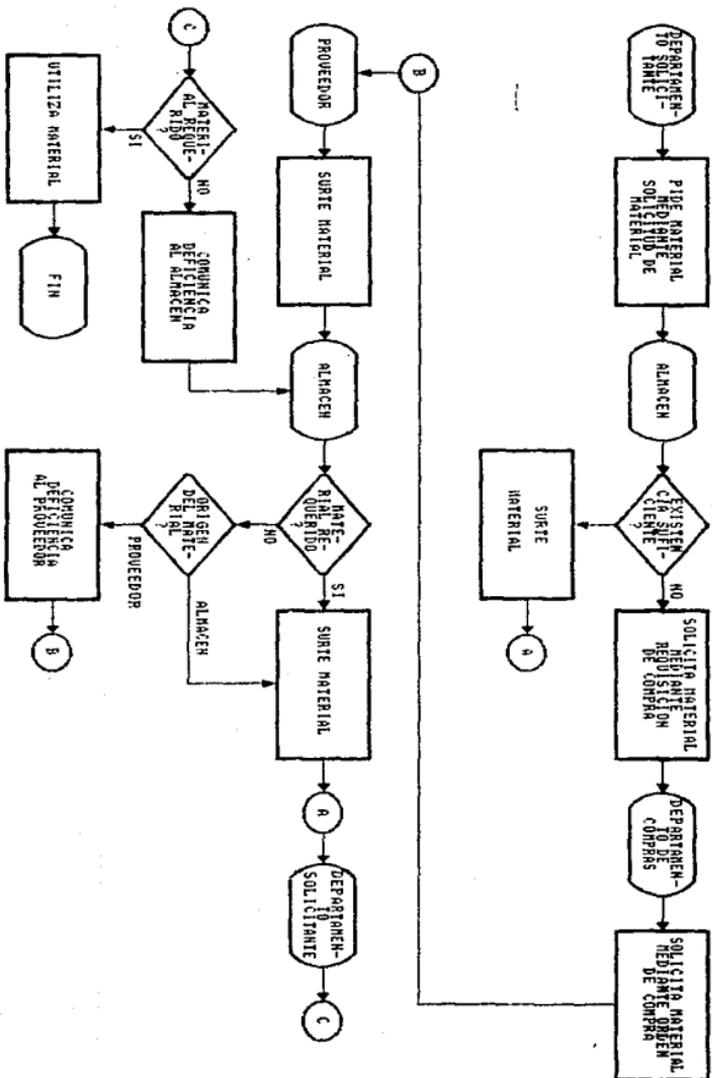
HORIZONTALES. El flujo o la secuencia de las operaciones va de izquierda a derecha, iniciando el proceso en el lado izquierdo del esquema continuando hasta finalizar en la parte derecha (ver figura número 7).

PANORAMICOS. En donde en una sola carta o esquema se representa el proceso completo. Las operaciones son registradas tanto en línea horizontal como vertical y la participación es de más de un puesto o departamento (ver número 8).

Los diagramas de flujo clasificados por su propósito, son los siguientes:

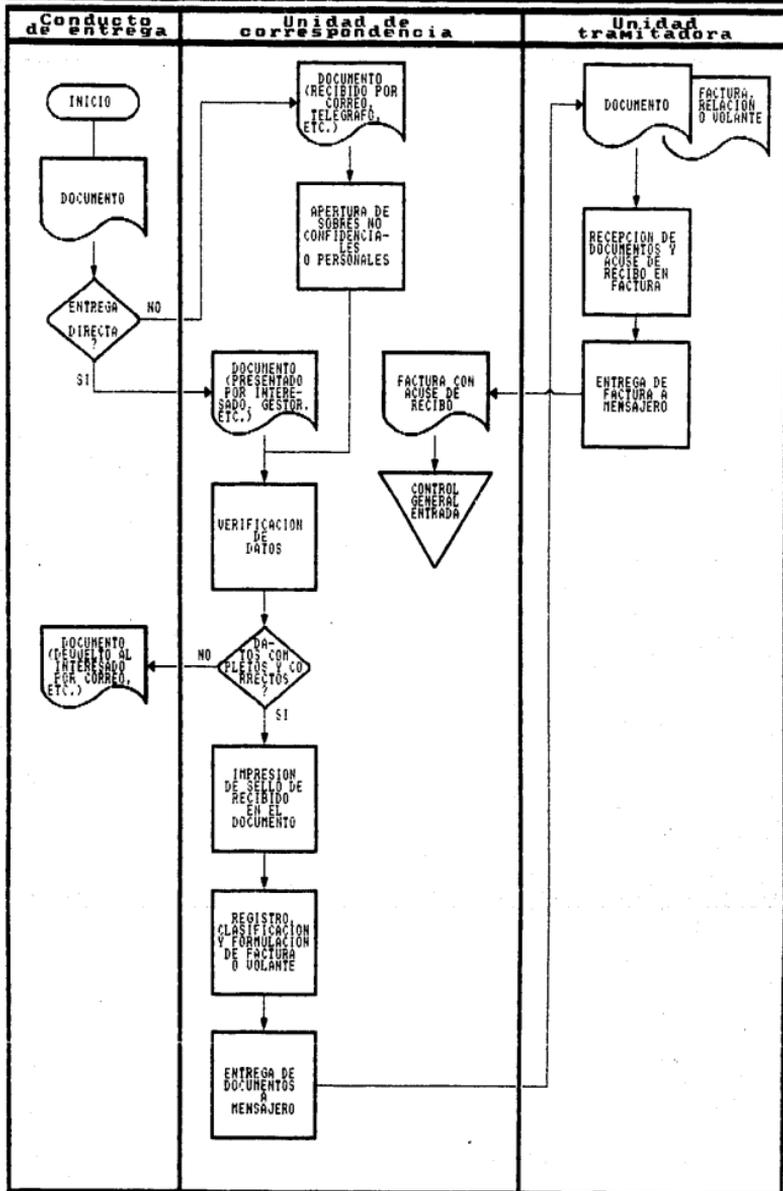
DE FORMA. Se ocupa fundamentalmente de una forma, con muy pocas o ninguna descripción de las operaciones, para la representación de diagramas de este tipo se utiliza el formato horizontal.

PROCEDIMIENTO DE ADQUISICION DE MATERIALES



FUENTE : QUIROGA LEOS, GUILLERMO " ORGANIZACION Y METODOS EN LA ADMINISTRACION " TABLADA, MEXICO, D.F. TALLERES.

**PROCEDIMIENTO PARA LA CORRESPONDENCIA DE ENTRADA
EN UNA ENTIDAD DEL SECTOR PUBLICO FEDERAL**



FUENTE : QUIROGA LEOS, GUSTAVO. " ORGANIZACION Y METODOS EN LA ADMINISTRACION PUBLICA. MEXICO. ED. TRILLAS.

Figura numero 6.

DE LABORES. Los cuales son utilizados para representar el ¿Qué se hace?, los cuales son diagramas abreviados del proceso en cuestión y representan las operaciones en que se compone el procedimiento y el puesto o departamento que las ejecuta, para representar este tipo de diagrama se utiliza el formato vertical.

DE METODO. Son utilizados para representar el ¿Cómo se hace? del proceso, es decir presentan la manera de realizar cada operación del procedimiento, dentro de la secuencia establecida y la persona que debe realizarla, para este tipo de diagrama se utiliza el formato vertical.

ANALITICO. Representa el ¿Para qué se hace el proceso?, presentando no solo cada una de las operaciones del procedimiento dentro de la secuencia establecida y la persona que la realiza, sino que analiza para que sirven cada una de las operaciones dentro del procedimiento y cuando el dato es importante, consignan el tiempo empleado, la distancia recorrida o alguna observación complementaria.

DE ESPACIO. Representan el ¿Dónde se hace? de la operación, presentando el itinerario y la distancia que recorre la forma o una persona durante las distintas operaciones del procedimiento o parte de él, señalando el espacio por el que se desplaza.

COMBINADOS. Esta clasificación de diagrama surge de la combinación de dos o más de los anteriormente mencionados, utilizando el formato vertical para combinar labores, métodos y

análisis, y el formato panorámico para combinar varias formas y labores de varios puestos o departamentos.

Por la naturaleza de los datos que representan se clasifican en:

CUALITATIVOS. Cuando describen la sucesión de fases o etapas de un proceso en el orden que ocurren, haciendo referencia las personas o unidades orgánicas que las ejecutan así como el método utilizado sin considerar cantidades ni tiempos.

CUANTITATIVOS. Cuando además de representar lo que los cualitativos, registran cantidades.

CON ESCALA DE TIEMPO. Estos son cuando en los diagramas de tipo cualitativo o cuantitativo se relacionan los datos con el tiempo en que son ejecutados.

4.12 PRESENTACION DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO.

Una vez concluida la elaboración de los diagramas de flujo y llegado el momento de presentarlo, se deberán tomar en cuenta los siguientes datos para incluirlos claramente en el mismo.

- El nombre de la unidad orgánica, área o departamento al que pertenece o corresponde el procedimiento.
- Siguiendo a la información anterior el nombre completo del procedimiento.
- Posteriormente es necesario señalar el nombre del área responsable de la elaboración del diagrama.

- Fecha de elaboración del diagrama.
- Y en el lugar correspondiente, el número de página que ocupa el diagrama dentro del manual.

4.2 REGLAS PARA EL DISEÑO Y CONTROL DE FORMAS.

"Una forma es un objeto sobre el cual se imprimen informes constantes y que cuenta con espacios para que se anote en ellos una información variable" (Victor Lazzaro, 1988). Es un vehículo para la comunicación de rutina, usualmente en papel.

Contribuye a la eficiencia y uniformidad de las operaciones al ser utilizada por las personas que laboran en un organismo social. La información que nos proporciona una forma nos será útil para el control de las actividades y la toma de decisiones, incluyendo en su información instrucciones de trabajo o reportes de actividades.

Al ser las formas un instrumento de transmisión de información para la empresa, tanto interno como externo, deben cumplir con una serie de requisitos para que la información transmitida cumpla con los objetivos planeados.

Así, el análisis de la funcionalidad de las formas de la empresa dependerá de las particularidades, objetivos y necesidades de la misma, buscando tener mejoras o cambios en los formatos, de tal manera que se reflejen en la información transmitida.

4.2.1 CLASIFICACION DE LAS FORMAS.

Las formas reúnen una serie de características que permiten distinguirlas y clasificarlas como sigue:

FORMAS DE ACCION. Inician actividad, se utilizan para dar instrucciones, autorizaciones y pedir información. Son el punto de arranque de las actividades.

FORMAS DE MEMORIA. Registran datos que deben conservarse, es decir, información histórica, permanecen en un archivo funcional.

FORMAS DE REPORTE. Proveen información sobre asuntos que necesitan atención, se dirigen a la persona que tiene autoridad para actuar y que tomará alguna decisión con base a la información proporcionada. Reflejan la acción por un periodo determinado.

Refiriéndonos a los aspectos de diseño y control de las formas encontramos ciertas reglas y aspectos generales recomendables a tomar en cuenta para que las formas funcionen de la mejor manera posible.

Dentro de los aspectos generales encontramos los siguientes:

TAMAFIO. Es conveniente usar múltiplos o submúltiplos de tamaño de hoja carta u oficio para facilitar el llenado y archivo.

MARGENES. Laterales, superior o inferior dependiendo de la

manera en que se archive el documento.

MATERIAL. Papel o cartulina, dependiendo del uso, tiempo y lugar de utilización de la forma.

COLOR. Para identificar su distribución, para identificar formas similares con controles diferentes o colores ópticos para formas de uso frecuente o también considerando el medio con el que llena.

COSTO. Del material, impresión y reproducción (carbón), etc., de acuerdo al uso, importancia y destino (interno o externo).

PRESENTACION. Considerar la facilidad en el llenado y que sirva como vehículo promocional de los productos y proyección de la imagen y seriedad de la empresa.

REFERENCIA DE ARCHIVOS. En ocasiones conviene señalar en donde se archivará, nombre del archivo y manera en que se habrá de archivar.

A continuación se citan brevemente algunas recomendaciones para el diseño de formas:

TITULO. Todas las formas, aunque tengan un uso temporal deben llevar un título. Aún suponiendo que el usuario sabe lo que va a hacer al llenar la forma, el título de la misma debe decirselo; por lo tanto el título de la forma debe abarcar lo más brevemente posible su objetivo.

NUMERACION. Al igual que el punto anterior, a todas las formas se les debe asignar un número sin importar si el uso que se le dará será únicamente temporal. El número que se le asigne a las formas permitirá una mayor facilidad en su clasificación y control.

NORMAS PARA LOS ESPACIOS. Las formas deben incluir los espacios necesarios para que el usuario pueda llenarla con mayor facilidad ya sea manual o mecánicamente, aunque será necesario conocer la manera en que se va a llenar la forma para poder prever algún cambio en la disposición de los espacios, por ejemplo la utilización de equipos electrónicos.

El espacio ideal para el llenado manual o mecánico corresponde al llamado "espaciamiento para todo fin" que consiste en insertar tres renglones por pulgada, esto es de manera vertical, y en colocar cinco dígitos por pulgada en cada una de las columnas utilizadas en la forma, siendo este el conocido doble espacio de las máquinas de escribir y que es suficiente para el llenado manual de la forma.

AGRUPACION DE DATOS. Consiste en reunir todos aquellos conceptos semejantes que intervienen en las formas y distribuirlos por zonas dentro de la misma, lo que nos da una presentación y orden lógico de la información que facilita su llenado.

TIPOS DE RAYAS Y ENCABEZADOS. Las líneas tienen dos fines dentro de una forma: guiar la vista del usuario y dividir la información por zonas o grupos de datos, por lo anterior, al

elaborar o diseñar una forma habrá que utilizar la raya más fina, ya que las líneas gruesas desvían la atención de los usuarios, siendo preferible utilizar las líneas gruesas únicamente para delimitar el espacio de la forma o dividirla en zonas.

De igual manera los encabezados que se encuentran impresos en la forma deben interferir lo menos posible con la información, por lo cual, habrá que usar el tipo de letra más pequeño al colocarlos.

Las líneas finas y encabezados pequeños evitarán que los usuarios de la forma desvíen su atención de la información.

UBICACION DE LOS ENCABEZADOS. Dentro del diseño de formas se encuentran tres tipos principales de ubicación de encabezados.

A continuación se enuncian los encabezados para líneas que se presentan y sus variaciones:

ENCABEZADO ANTES DE LINEA:

NOMBRE _____

ENCABEZADO SOBRE LINEA:

NOMBRE

ENCABEZADO BAJO LINEA:

NOMBRE

ENCABEZADOS AUXILIARES O
COMPLEMENTARIOS:

NOMBRE

APELLIDO PATERNO MATERNO NOMBRE(S)

El segundo tipo es el encabezado de columna en donde un sólo encabezado sirve para guiar a determinada cantidad de datos enlistados por debajo:

CANTIDAD	DESCRIPCION

Como tercer tipo está el diseño de cuadro en donde el encabezado desempeña una función individual al pedir una respuesta específica a una sola pregunta, a diferencia del encabezado de columna que desempeña una función múltiple.

NOMBRE

La ventaja de este tipo de diseño es que presenta una apariencia más clara o nitida que las anteriores.

LA FORMA AUTO-INSTRUCTIVA. Consiste en que la forma incluya las instrucciones necesarias que faciliten su llenado, ya sea incluyendo estas instrucciones en los datos impresos o, en su caso, elaborando un instructivo de llenado de la forma que podría colocarse en el reverso de la misma.

Todas estas recomendaciones nos apoyarán para realizar un mejor diseño de formas que permita a su vez mejorar la funcionalidad de las mismas.

El control de las formas en cualquier Institución, es importante para conocer el número total de las mismas, las áreas que las utilizan, la posibilidad de que existan formas duplicadas o que existan para trámites en que no son necesarias;

también para conocer la periodicidad de su utilización así como la cantidad requerida en un período y sus medios de reproducción y materiales utilizados en su elaboración de acuerdo al uso y destino que se le otorgue.

El control de formas debe iniciarse con la recopilación de por lo menos dos ejemplares de cada forma utilizada en la organización, acudiendo para ello a cada una de las áreas de la misma, terminado este punto se procederá a clasificar las formas en catálogos que podrán estar divididos ya sea de manera funcional (ventas, personal, finanzas, etc.) u orgánica (Direcciones, Gerencias, Departamentos, etc.) y que permitirán una rápida localización de las formas.

En este catálogo se debe incluir la identificación de las formas por título, número que se le otorga, objetivo de reacción de la misma y fecha correspondiente, identificando también los procedimientos en que intervienen así como su distribución en caso de que cuente con varias copias y también la cantidad aproximada de ejemplares que se utilizan mensualmente; es conveniente también señalar cuando una forma sufre modificaciones importantes o cuando sustituye a alguna anterior.

Todo lo mencionado en este capítulo, permitirá que las formas de la organización conserven una presentación, diseño y control así como la adecuada presentación del sistema propuesto o en función mediante los diagramas de flujo correspondientes, facilitando el manejo de la información con

oportunidad y uniformidad para su mejor desempeño de las actividades de la organización.

CAPITULO V

METODOLOGIA PARA EL ANALISIS Y DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS

El estudio de los procedimientos en cualquier organización debe efectuarse de manera planeada y sistematizada que nos permita guiar nuestras actividades hacia un objetivo predeterminado, siguiendo un orden lógico de las mismas que evite desviaciones en la consecución de este objetivo.

A continuación se proporciona una serie de pasos que son considerados los más comunes en la metodología del estudio de procedimientos detallando cada una de las actividades que integran los mismos.

5.1 PREPARACION DEL ESTUDIO.

Como inicio para el estudio de procedimientos debemos tener una clara identificación de los problemas existentes en las diferentes áreas de la organización, para determinar los recursos con que se contará para realizar su investigación y llevar a cabo la programación de las actividades.

Podemos describir graficamente los pasos de la preparación del estudio como se muestra en la figura número 9.

Para que el cuadro mencionado sea mejor comprendido, haremos una breve explicación del mismo.

1. AREAS DE PROBLEMA DETECTADAS. El área responsable de auditoría dentro de nuestra organización debe comunicar al área de sistemas y procedimientos, de aquellas unidades administrativas en las que se han observado ciertas anomalías o fallas en el desempeño de sus funciones para que se proceda a su

estudio y mejoramiento.

2. **MANTENIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS.** Esta es una función correspondiente al área de sistemas y procedimientos y que consiste en la revisión de la adecuada operación de los procedimientos implantados en la organización, con el fin de detectar fallas o desviaciones en la realización de las actividades y proceder a su adecuación o corrección.

3. **SOLICITUD DE ESTUDIOS DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.** Las áreas integrantes de la organización, pueden solicitar apoyo del área de sistemas y procedimientos cuando ellas mismas hayan detectado un mal funcionamiento en sus actividades y consideren que por la magnitud y complejidad de las mismas, necesiten de este apoyo administrativo.

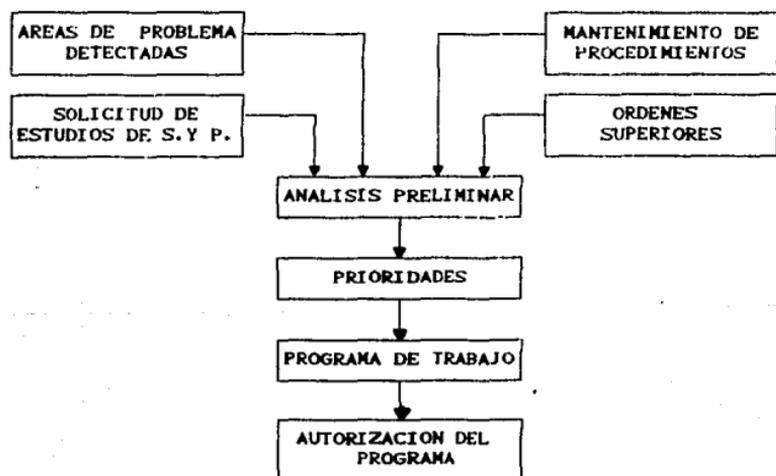


Diagrama de preparación del estudio de Sistemas y Proced.

Figura número 9.

4. **ORDENES SUPERIORES.** Las autoridades de la organización pueden solicitar estudios de sistemas y procedimientos no solamente para corrección de problemas detectados, si no simplemente para mejorar los métodos de trabajo que se realizan en ese momento y que nos permitan obtener mayores beneficios para la empresa.

Así pues, estos cuatro puntos nos representan las fuentes de información para el posterior análisis o estudio preliminar que realiza el área de sistemas y procedimientos.

5. **ANALISIS PRELIMINAR.** Consiste en profundizar un poco más en el conocimiento de los problemas que afectan la organización, por su importancia hablaremos un poco más de este análisis en un inciso exclusivo.

6. **PRIORIDADES.** Una vez terminado el análisis preliminar se debe determinar la importancia que tienen los problemas detectados y su impacto en la organización, para otorgarle la prioridad correspondiente en su solución en coordinación con los jefes de las áreas involucradas en este aspecto.

7. **PROGRAMA DE TRABAJO.** Establecidas las prioridades se debe formular entonces el programa maestro de trabajo en donde estipularemos el tiempo probable de realización del estudio y de consecución de los objetivos.

8. **AUTORIZACION DEL PROGRAMA.** Debe acudirse con los funcionarios correspondientes para que conozcan el programa de trabajo propuesto y, en caso de que no tengan observaciones para dicho programa, procedan a su autorización.

Finalmente, es necesario comunicar a las áreas o puestos involucrados en el estudio la intervención de sistemas y procedimientos en sus actividades para que tengan conocimiento y faciliten su cooperación en la realización del estudio.

Todos estos puntos en conjunto forman la fase de la preparación del estudio de sistemas y procedimientos; como se menciono anteriormente, el siguiente inciso habla del análisis preliminar y los puntos que toma en cuenta.

5.11 ANALISIS PRELIMINAR.

El análisis preliminar consiste en profundizar un poco más en el conocimiento de los problemas o situaciones detectadas.

Consta de cinco fases que son las siguientes:

- a) DEFINICION DEL PROBLEMA. Consiste en diferenciar y separar el problema, de sus síntomas.
- b) DEFINICION DEL OBJETIVO. Establece el resultado deseado con las propuestas de solución al problema.
- c) BENEFICIOS ESPERADOS. Consiste en la evaluación del proyecto, en la utilidad que su resultado representara para la empresa.
- d) DELIMITACION DEL AREA AFECTADA. Consiste en la identificación de las areas que se encuentran involucradas por el estudio y que nos representa también la magnitud del mismo.
- e) ASPECTOS TECNICOS DEL ESTUDIO. Aquellas cuestiones que quedan fuera del alcance del analista y en las que requerirá apoyo.

Quedan pues consignadas las fases que integran el

análisis preliminar, continuemos ahora mencionando los aspectos a evaluar dentro del mismo y que se engloban en tres puntos:

- Aspectos económicos.
- Aspectos humanos.
- Aspectos técnicos.

ASPECTOS ECONOMICOS. Son aquellos que representan un costo importante para la empresa y dentro de este punto podemos encontrar algunos problemas como los siguientes, a reserva de que aparezcan otros distintos:

- Operaciones repetitivas
- Cuellos de botella.
- Grandes desplazamientos de personas, formatos o materiales.
- Fallas en el control interno.
- Baja productividad.

Cada uno de ellos es importante pues su aparición implica grandes pérdidas de tiempo, de utilización de maquinaria, desperdicio de recursos, mal empleo de la mano de obra, que se traduce en aspectos de costo muy significativos para la organización y que será necesario controlar para el buen éxito de la misma.

ASPECTOS HUMANOS. Es un aspecto a evaluar dentro del análisis preliminar por que a fin de cuentas, las personas son las que llevan a cabo las actividades dentro de la organización y hay que tomar en cuenta que cualquier cambio, reducción o introducción de actividades representa una serie de actitudes resultantes que pueden ser favorables o desfavorables y que van a influir en la realización de las mismas actividades.

Es pues necesario lograr la cooperación del personal para evitar, en la medida de nuestras posibilidades, rechazo en cuanto a nuestros estudios y propuestas de trabajo, que puedan ocasionar situaciones problemáticas para la organización.

ASPECTOS TECNICOS. El analista de sistemas puede encontrar ciertos obstáculos en la realización de su investigación, uno de ellos puede ser el desconocer algún trabajo que por ser muy específico requiera de técnicas muy especiales para su realización y en las que requerirá del auxilio del personal especializado en este punto.

5.2 REGISTRO DE DATOS.

Esta fase consiste en la representación gráfica de la situación en que se encuentran los procedimientos, a través de la utilización de diagramas, por supuesto que esta representación no es más que el resultado de la obtención, orden y clasificación de la información que da lugar a los procedimientos y que se obtiene en el lugar, con la gente y en el momento preciso, que determina el plan de trabajo.

Es pues necesario conocer las fuentes y las técnicas de recopilación de información, así como la manera en que ha de ordenarse y clasificarse para facilitar el análisis de la misma.

5.2.1 FUENTES DE INFORMACION.

Son todos aquellos documentos, personas o áreas de las cuales podemos obtener datos para la realización de nuestro estudio.

ARCHIVOS DE LA ORGANIZACION. Nos representan una fuente de información sumamente importante pues de ella podemos obtener documentos legales (actas, contratos, circulares, decretos, etc.) y administrativos (manuales, instructivos, diagramas, etc.) que servirán como información antecedente al estudio efectuado.

FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DE LA ORGANIZACION. La obtención de datos a través de las personas que laboran en las áreas involucradas en el estudio, representa información de primera mano sobre la manera en que se están llevando a cabo las actividades dentro de su área.

AREAS DE TRABAJO. El acudir directamente a las áreas involucradas y observar de manera detallada la forma de realización de las actividades, también representa información de primera mano y de contacto directo con la misma.

5.2.2 TECNICAS DE RECOPIACION DE DATOS.

Son los métodos de los que se vale el analista para allegarse de la información necesaria para su estudio, los más comunes son los siguientes:

ENTREVISTA. Consiste en la obtención de información oral de parte de una persona (entrevistado) recabada por el entrevistador directamente, en una situación de cara a cara (Arias Galicia, 1974).

Es el medio más común de obtención de datos en el estudio de sistemas y procedimientos y también el más eficaz, pues además nos permite detectar situaciones y actitudes que se presenten durante el desarrollo de la misma.

CLASES DE ENTREVISTA:

LIBRE. No existe un orden preestablecido en la obtención de los datos. El entrevistador puede elegir un tema y ahondar o limitar su discusión como lo crea conveniente.

DIRIGIDA. Existe una selección previa de los temas a tratar en la entrevista por lo que el entrevistador puede establecer restricciones que eviten desviaciones en el desarrollo de la entrevista.

ESTANDARIZADA. En la cual el entrevistador lee una serie de puntos preestablecidos de los cuales no podrá apartarse, normalmente cuestionarios escritos que permiten obtener información sumamente uniforme.

Al preparar la realización de una entrevista hay que tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Tener claro el objetivo de la entrevista.
- Concertar previamente cita para su realización.
- Efectuar una distribución del trabajo (en caso de que se efectúen varias entrevistas simultáneamente).

RECOPIACION DE LA INFORMACION.

Finalmente, algunas de las limitaciones de la entrevista son las siguientes:

- El sujeto puede ser imparcial.
- Que el sujeto tenga incapacidad para proporcionar información.
- Falta de memoria del sujeto.

CUESTIONARIOS.

Consisten en formas impresas en las cuales los sujetos proporcionan información escrita al analista (Arias

Galicia, 1974).

Los cuestionarios permiten el análisis de un mayor número de casos en menor tiempo, con relación a la entrevista obteniendo información uniforme.

Se dividen en dos clases: cuestionarios de respuestas abiertas y cuestionarios de elección forzosa.

Los primeros son aquellos en que el sujeto proporciona una respuesta de acuerdo a sus conocimientos, expresión y personalidad sin restricciones de ningún tipo.

Los de elección forzosa son aquellos en los que se proporcionan posibles respuestas a elegir por el sujeto; algunos tipos o clases de estos cuestionarios son: cuestionarios con respuestas dicotómicas, tricotómicas, opción múltiple, respuestas ponderadas, etc.

Las preguntas del cuestionario deben elaborarse de acuerdo al nivel de capacidad del individuo, redactadas en forma clara y sencilla y no deben tener un carácter conductivo o influenciar las respuestas.

OBSERVACION.

Consiste en obtener información en el área de trabajo, observando la realización de las actividades ya sea el analista directamente o a través de la autoridad del área o incluso por medios mecánicos.

5.2.3 INTEGRACION DE LA INFORMACION.

Es la ordenación y sistematización de la información obtenida que nos permitirá relacionar las actividades, identificar las áreas involucradas y los formatos utilizados.

Es recomendable que la información se integre en carpetas por procedimientos que contengan apartados específicos; las áreas para agrupar la información en esas carpetas se pueden clasificar en: antecedentes y situación actual.

ANTECEDENTES. Incluye la reglamentación jurídico-administrativa que ha regulado las actividades, los puestos o áreas que venían ejecutando las mismas y la evolución de las estructuras y los resultados obtenidos con las mismas.

SITUACION ACTUAL. Es conveniente que incluya la información siguiente:

OBJETIVO. Identificar o definir, en caso de que no exista, el objetivo del procedimiento que debe ser congruente con el objetivo del área.

ESTRUCTURA ORGANICA. Consiste en la revisión de la manera en que esta organizada el área y si con esta estructura se cubren las necesidades de trabajo para, en su caso, proponer cambios.

NORMAS Y POLITICAS ADMINISTRATIVAS. Detectar si existen y si se encuentran plasmadas en documentos y determinar si responden a las necesidades de trabajo para que en caso contrario se proceda a su adecuación o nueva proposición.

FUNCIONES Y OPERACIONES. Determinación de las funciones de las áreas y de los puestos que efectúan las operaciones involucradas en el procedimiento.

INSTRUMENTOS JURIDICO-ADMINISTRATIVOS. Conocer la reglamentación tanto interna como externa: reglamentos, circulares, manuales, acuerdos, etc.

EQUIPO Y AMBIENTE LABORAL. Determinar si la cantidad, calidad y distribución del equipo de trabajo es la adecuada para

la realización de las actividades y si se cuenta con las condiciones mínimas de iluminación, ventilación, seguridad, etc. que faciliten el trabajo.

RELACIONES DE TRABAJO. El conocer las relaciones humanas existentes en el área, permite conocer el ambiente de trabajo existente, consiguiendo la colaboración del personal y evitando la resistencia al cambio; habrá que detectar liderazgo, flujo de comunicación formal e informal, etc.

5.3 ANALISIS DE LA INFORMACION.

Una vez recopilada y ordenada la información y representada a través de diagramas se procede a su análisis que es la etapa en donde se delimitará y definirá los problemas que puedan haber sido detectados, desde la etapa de recopilación de la información y se buscarán las posibles alternativas de solución a los mismos.

El análisis se realiza a través de la "actitud interrogante" que consiste en cuestionarse sobre diversos factores que influyen en la realización de las actividades, veamos cuales son:

¿Qué es lo que se hace?. Identificar y delimitar las actividades que se están llevando a cabo y determinar si son necesarias.

¿Quién lo hace?. Identificar las personas que realizan el trabajo y verificar si existe alguien que pueda hacerlo mejor de acuerdo a los resultados obtenidos por el primero.

¿Cómo se hace?. Conocer los medios y procedimientos con que

se efectúa el trabajo y su modo de realización para determinar si podrá actuarse de alguna manera más económica.

¿Cuándo se hace?. Determinar los tiempos de realización y sucesión de las actividades, así como tiempos muertos o desperdiciados y decidir si el momento en el que se realiza es el adecuado.

¿Dónde se hace?. Que permite identificar el lugar de realización de las actividades y si es adecuado este o es necesario hacer las mismas en algún lugar más conveniente.

También podemos cuestionarnos el porque y el para que de cada uno de esos factores para que nos lleven a un análisis más completo. Las tablas que se encuentran al final de este punto nos permitirán comprender más fácilmente el análisis de los datos.

Mencionamos que el análisis se realiza sobre la representación gráfica de las actividades y datos recopilados que son los diagramas, veamos pues cuales son estos instrumentos de análisis:

- Diagramas de flujo o de bloque.
- OTIDA
- Diagramas del lugar de trabajo.
- Cuadro o carta de distribución del trabajo.
- Registros e informes de la Institución.
- Orden en la oficina.
- Medición del trabajo.

Además de los anteriores, el analista puede utilizar los adicionales que por su propia iniciativa haya creado o conozca algunos otros, que juzgue más eficaces.

El proceso de análisis sigue una secuencia de realización como sigue:

- Conocer el hecho o situación.
- Describir tal hecho o situación.
- Descomponerlo con el fin de conocer todos sus detalles.
- Examinarlos críticamente y comprender cada elemento.
- Ordenar cada elemento, comparar y buscar analogías o diferencias con otros hechos.
- Definir las relaciones que operan entre cada elemento.
- Identificar y explicar las deficiencias y sus causas con el fin de resolverlas (diagnóstico).

HOJA DE CONFRONTACIONES

PROCEDIMIENTO:

AREA QUE LO EJECUTA:

PARAMETRO	OBSERVACIONES EN CUANTO A CONGRUENCIA
MARCO NORMATIVO	
ESTRUCTURA	
FUNCIONES	

Figura numero 10.

GUIA INTROSPECTIVA

FECHA:

 HOJA
DE

PROCEDIMIENTO:
AREA QUE LO EJECUTA:

COMPRENDER	ANALIZAR	MEJORAR
QUE SE HACE ?	ES NECESARIO ? POR QUE ?	QUE PODRIA HACERSE ? PUEDE ELIMINARSE ?
DONDE SE HACE ?	PORQUE AHI ?	DONDE CONVIENE ?
CUANDO SE HACE ?	PORQUE-ENTONCES ?	CUANDO CONVIENE ?
QUIEN LO HACE ?	PORQUE ESA PERSONA ?	QUIEN LO DEBE DE HACER ?
COMO SE HACE ?	PORQUE ASI ?	COMO CONVIENE ?

Figura numero 11.

Finalmente cabe señalar que además de la actitud interrogante que debe asumir el analista, también debe hacer uso de toda la capacidad creativa que posee para idear soluciones que traten de ir más allá de lo que se espera rutinariamente.

5.3.1 RECOMENDACIONES PARA LA SIMPLIFICACION DE PROCEDIMIENTOS

Todo análisis o estudio de procedimientos tiene como fin la simplificación de las actividades en la realización de un trabajo ya que esto nos permitirá evitar pérdidas de tiempo, materiales, horas-hombre, etc. y por tanto nos proporcionará un ahorro de recursos, así pues, a continuación se mencionan estas recomendaciones:

ELIMINAR ACTIVIDADES. Tal vez en el análisis se detecten operaciones que no son necesarias o que su realización no tiene justificación y por lo tanto nos causa alguna pérdida de recursos (tiempos, materiales, etc.), por lo cual será necesario prescindir de dicha actividad.

COMBINAR ACTIVIDADES. Quizá la combinación de dos o más operaciones presentar algunos resultados convenientes para la realización de las mismas, habrá pues que estudiar sus posibles resultados para determinar su realización.

REORDENAR ACTIVIDADES. El orden o sucesión en que se estaban llevando a cabo las actividades puede que no sea el correcto y quizá la solución podría ser el cambiar esta sucesión para obtener el resultado satisfactorio.

SIMPLIFICAR LAS ACTIVIDADES. Consiste en reducir las operaciones que se llevan a cabo dentro de las actividades hasta dejar las que son netamente esenciales para la realización del

trabajo, obteniendo como resultado el consiguiente ahorro de tiempo y esfuerzo.

5.4 DESARROLLO DE LA MEJOR SOLUCION.

De acuerdo a los resultados obtenidos del análisis y a las recomendaciones para la simplificación de procedimientos, se pueden establecer algunas alternativas de solución de entre las cuales se debe seleccionar la que más convenga a la organización.

Hay que tomar en cuenta que la solución debe resolver por completo el problema existente; de acuerdo a esto podemos tomar en cuenta algunos factores:

LA PRODUCTIVIDAD. Debe ser mayor que la que se obtiene por medio del método propuesto.

SENCILLEZ. El nuevo método debe ser más fácil de llevar a cabo que el anterior.

COSTO-BENEFICIO. Comparar los costos contra lo beneficios que nos traerá la implantación del nuevo procedimiento.

TECNICAS MANUALES O MECANICAS. Determinar si el nuevo procedimiento se llevaría a cabo en la forma tradicional o incluiría el uso de aparatos electrónicos.

LA SOLUCION DEBE ALCANZAR LOS OBJETIVOS. Tanto los del área en la cual va a intervenir, como contribuir al logro del objetivo general de la Organización.

Además de lo anterior hay que tomar en cuenta la posible actitud del personal hacia el nuevo procedimiento, que se puede ganar teniendo atención hacia el mismo, otorgándole la importancia que merece para ganar su cooperación en la

implantación del procedimiento.

Hay que tomar en cuenta que si se va introducir equipo nuevo, el costo del mismo debe ser el mínimo y que el uso de este entonces, debe basarse en el aspecto económico de la operación.

De acuerdo a lo anterior y a la capacidad creadora o imaginativa del analista, este tendrá las bases para elegir el mejor camino a seguir en la solución de los problemas planteados.

5.5 EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Una vez mencionadas las etapas preliminares de la elaboración del manual de procedimientos, ahondaremos en la definición de los elementos necesarios para su integración y presentación final.

Un manual "Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo". Duhalit Krauss, Miguel 1977. También se define como "Un instrumento de información en el que se consignan en forma metódica, las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una o varias entidades". Quiroga Leos, Gustavo, 1988. La elaboración de los manuales tiene como finalidad principal elevar la eficiencia en la ejecución del trabajo al personal para la consecución de los objetivos de la organización, además de ser de suma utilidad debido a que

permiten conocer el funcionamiento interno de las dependencias, en lo que se refiere a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos, y a los puestos responsables de su ejecución.

Al elaborar manuales de procedimientos, se persiguen objetivos como:

- Contemplan en forma ordenada y detallada las operaciones que se efectúan, así como las áreas u órganos que intervienen en el proceso y los formatos utilizados en el mismo.

- Establecer los métodos y técnicas de trabajo que deben seguirse para la realización de actividades.

- Definir responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de las actividades.

5.5.1 CLASIFICACION DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

Los Manuales de Procedimientos por sus diversas características se pueden clasificar en Manuales de Procedimientos de oficina y de fábrica. No obstante también pueden referirse a:

- Tareas y trabajos individuales.

- Prácticas departamentales, en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento.

- Prácticas generales en un área determinada de actividad.

5.5.2 CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Miguel Duhalit Krauss (1977) señala que en general el Manual de Procedimientos contiene tres secciones importantes:

TEXTO. En el se expresan por escrito las informaciones o instrucciones que contiene el procedimiento. El texto describe

en procedimiento, enumerando las operaciones que lo integran en orden cronológico precisando en que consiste cada operación y quien debe ejecutarla.

DIAGRAMAS. Un diagrama administrativo es un modelo gráfico que representa en forma esquemática y simplificada algún fenómeno administrativo, ya sea de organización, de procedimiento, etc. Los diagramas pueden ser de organización (organogramas), de procedimiento o de flujo (flujogramas o diagramas de flujo), de tiempo o de programas (de producción, de oficina, de personal), y estadísticos.

FORMAS. Es importante incluir en el manual de procedimientos las formas empleadas en las operaciones mediante un dibujo de un ejemplar de la forma, registro o informe, anotando en el mismo las instrucciones acerca de:

- Un método para el llenado de formas.
- Tiempo que se emplea.
- Distribución de ejemplares de la forma.
- Responsabilidad en este trabajo.
- Instrucciones especiales.

Los principales puntos que debe cubrir el manual de procedimientos, son los siguientes:

- Identificación.
- Índice o contenido.
- Prólogo y/o introducción.
- Objetivos de los procedimientos.
- Áreas de aplicación.
- Políticas o normas de operación.

- Descripción de las operaciones.
- Formularios o impresos.
- Diagramas de flujo.

IDENTIFICACION. Como primer punto en la presentación de un manual de procedimientos encontramos que es importante incluir una hoja inicial de presentación o portada en la cual se identifique en primer lugar:

- Area o unidad orgánica a cuyo cargo estará la aplicación del procedimiento.
- Area o unidad orgánica responsable de la elaboración del manual en cuestión, así como de vigilar su adecuado cumplimiento.
- Nombre del (los) procedimiento (s).
- Fecha a partir de la cual entrará en vigencia su cumplimiento

INDICE O CONTENIDO. Se incluyen en este todos y cada uno de los puntos o contenidos que conforman el Manual asignando numeración de páginas para facilitar la localización de cada uno de ellos por parte de los lectores.

PROLOGO Y/O INTRODUCCION. Mediante una redacción clara, sencilla y concisa se mencionara el marco de referencia sobre el cual se llevo a cabo el Manual.

OBJETIVO DE LOS PROCEDIMIENTOS. Es importante darlo a conocer para la mejor aceptación y comprensión por parte del área objeto del estudio así como para establecer con base en los objetivos, que razón motivó la creación del nuevo procedimiento.

AREAS DE APLICACION. Es importante mencionar las areas o unidades de organización participantes y quienes llevaran a cabo la aplicación del nuevo sistema, para de esta manera definir

responsabilidades y hacer de su conocimiento que son el punto medular en el adecuado funcionamiento y aplicación del procedimiento en cuestión.

POLITICAS O NORMAS DE OPERACION. Las políticas pueden ser definidas como guías básicas para la acción, prescribiendo los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades. Las políticas sirven para orientar a los interesados en las decisiones particulares que deben tomar, además de evitar frecuentes consultas sobre asuntos fundamentales para el seguimiento del procedimiento, y por último encontramos que las políticas favorecen la coordinación, uniformidad en el funcionamiento, y el trabajo en equipo para la obtención de los rendimientos esperados con la implantación del nuevo procedimiento.

DESCRIPCION DE LAS OPERACIONES. La descripción de las operaciones sera en función al nuevo sistema diseñado y que permitirá al área involucrada visualizar y conocer la secuencia de actividades para el funcionamiento del nuevo proceso. Dicha descripción de operaciones incluirá la especificación de las áreas que intervienen, así como que puestos, en que actividades, con que frecuencia y delimitando responsabilidades, así como definiendo sus relaciones de trabajo dentro del proceso.

FORMULARIOS O IMPRESOS. Los formularios o formatos empleados en el nuevo procedimiento, no deben dejar de incluirse en el manual de procedimientos debido a la importancia que representan en la secuencia de operaciones del proceso propuesto. Dichos formatos deberán acompañarse de instrucciones específicas de manejo para aquellas áreas involucradas, de tal manera que

tengan un amplio y claro conocimiento de la finalidad y objetivo que persigue la elaboración de los mismos.

DIAGRAMAS DE FLUJO. Los diagramas de flujo representan una de las partes medulares en la elaboración de los manuales, debido a que estos contienen en forma esquemática la esencia misma del procedimiento, permitiendo de esta manera visualizar en forma rápida a las áreas involucradas el proceso a seguir.

5.6 IMPLANTACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Una vez concluida la elaboración del manual de procedimientos llega el momento de llevarlo a la práctica, dicha acción es lo que comúnmente se conoce como etapa de implantación.

Para llevar a cabo una adecuada implantación del nuevo procedimiento, se deben tomar en cuenta las siguientes etapas para su realización:

5.6.1 FORMULACION DEL PROGRAMA Y LOS METODOS PARA LA IMPLANTACION DEL NUEVO SISTEMA.

La formulación del programa de implantación consiste en los siguientes puntos:

- Definición de las actividades a desarrollar así como su secuencia de realización.

- Determinar los recursos necesarios para cumplir la implantación, como son personal, mobiliario y equipo, instalaciones, etc.

- Determinación de tiempos y fechas tanto de inicio como de terminación de las actividades del programa.

- Definición de responsabilidades respecto de la ejecución

del programa.

- *Fijación del método de implantación, el cual dependerá de las características del nuevo sistema y de las condiciones bajo las cuales se va a introducir.*

La implantación de un nuevo procedimiento puede llevarse a cabo bajo diferentes estrategias de acción, las cuales dependerán de la problemática de aceptación del área o personal directamente afectados. Como estrategia de implantación del Manual de Procedimientos, podrá elegirse cualquiera de la siguientes:

APLICACION PARCIAL. Esta se llevará a cabo en aquellos casos en que se prevé una difícil aceptación del nuevo procedimiento por parte de las personas que deberán participar en el mismo y cuya actitud podría definirse como de rechazo a cambio. En esta situación el procedimiento se aplicará lenta y paulatinamente, y en la medida que los resultados sean los esperados, se ampliará su campo de acción.

APLICACION EN PARALELO. Esta consiste en dejar en operación el procedimiento anterior mientras que en forma simultánea se hace operar el nuevo, lo cual es con la finalidad de respaldar el nuevo proceso, con la operatividad del anterior, mientras el nuevo toma fuerza en su aplicación. Esta estrategia es empleada principalmente en aquellos casos en que los cambios propiciados por el nuevo proceso implican grandes innovaciones respecto del anterior.

APLICACION TOTAL DEFINITIVA. Consiste en decidir el cambio total de procedimiento y se lleva a cabo cuando existe una gran seguridad en alcanzar el éxito en la aplicación del nuevo

procedimiento, lo cual dependerá del grado de colaboración y aceptación de personal involucrado. No hay que dejar de considerar que este tipo de implantación no está exento de realizar los cambios necesarios en el nuevo procedimiento, una vez que haya sido detectado el problema.

INTEGRACION DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES. Una vez que el programa de implantación ha sido elaborado y aprobado, el siguiente paso consistirá en reunir los recursos humanos y materiales necesarios para la operación del nuevo sistema.

- *Recursos Materiales.* deberá allegarse del mobiliario y equipo, de los manuales e instructivos de trabajo necesarios, así como de los formatos a utilizar, es también importante proveer la distribución del espacio físico, así como el acondicionamiento de lugar donde se desarrollarán las labores.

- *Recursos Humanos.* Se debe seleccionar y capacitar la personal que vaya a operar el nuevo procedimiento, tomando como norma los manuales e instructivos.

5.6.2 EJECUCION DEL PROGRAMA DE IMPLANTACION.

Se procederá a poner en operación el nuevo sistema al aplicar el método de implantación seleccionado, realizando las actividades programadas y siguiendo los lineamientos fijados, es decir, en la ejecución del programa estaremos llevando a cabo la implantación del nuevo procedimiento. Al momento de iniciar la implantación se deberá dar a conocer por medio de circulares u oficios y en caso necesario, orientar a las personas involucradas en el cambio.

La implantación de un nuevo procedimiento se realizará

satisfactoriamente y sin mayores complicaciones, si se mantiene una comunicación permanente a lo largo de todo el estudio con el personal participante y sus jefes inmediatos, lo cual permitirá tenerlos al tanto de los avances logrados en la materia, así como la presentación de sugerencias de mejor, de tal manera que habrá apertura para la aceptación de los cambios del procedimiento que fuesen necesarios.

La ejecución del programa de implantación puede incluir dentro de los pasos anteriormente mencionados los siguientes aspectos de suma importancia para la implantación del nuevo procedimiento.

- Presentación a los jefes de las áreas beneficiadas por el cambio. Dicha presentación será con la finalidad de abrir las puertas del nuevo procedimiento, es decir a la aceptación del cambio con la finalidad de contar con su autorización y apoyo para que entre en vigor el nuevo procedimiento.

- Adiestramiento del personal. Para esto, deberá contarse con el número de ejemplares necesarios del manual de procedimientos en cuestión, para su distribución a los empleados que participarán en el nuevo proceso. En este adiestramiento se deberá procurar dejar en claro todos los pasos del procedimiento. Para esta clase de adiestramiento es recomendable la utilización de medios gráficos, para de este modo despertar en interés de los participantes.

Es importante considerar que por su naturaleza de asesoría, las Unidades de Organización y Métodos, éstas deben participar en la implantación, realizando una labor de auxilio al personal del área a la cual introducirá el nuevo sistema, previendo

obstáculos y resistencias al cambio por parte del personal afectado por el nuevo procedimiento de trabajo.

La misión de las Unidades de Organización y Métodos no concluye en la formulación de propuestas de mejoramiento ni en la preparación de la fase de implantación, sino que debe estar presente en el lugar donde se realicen los cambios, el tiempo que sea requerido, y de ser necesario regresar al sitio de operaciones después de la implantación del sistema.

5.7 MANTENIMIENTO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Una vez que ha sido implantado el nuevo procedimiento en el área correspondiente, toca al Departamento de Sistemas y Procedimientos el mantenimiento del procedimiento en operación.

Este mantenimiento consiste en una revisión periódica que tiene por objeto verificar si en realidad se está aplicando, para que en caso contrario se lleven a cabo las acciones correctivas necesarias. La detección de esta situación puede lograrse mediante una visita sorpresa, planeada con anterioridad por el Departamento de Sistemas y Procedimientos, después de un tiempo de implantado el nuevo procedimiento.

Para determinar la periodicidad de las revisiones, deberá considerarse la complejidad del procedimiento. Datos generales reflejan que los procedimientos sencillos permanecen más tiempo sin cambios en contraste con procedimientos complicados que sufren cambios con mucha mayor frecuencia. Se recomienda que las revisiones sean realizadas por lo menos una vez al año, aunque la práctica indicará que frecuencia de revisión es la más conveniente en cada caso

Una vez que sean llevados a cabo cambios en el procedimiento en cuestión como resultado de un adecuado mantenimiento y control del mismo, se deberán anotar y registrar los cambios o modificación realizados, para de esta manera actualizar adecuada y oportunamente el manual de procedimientos con la finalidad de elevar la eficiencia en las operaciones o procesos resultantes.

CAPITULO VI

CASO PRACTICO: ELABORACION DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA UN ORGANISMO DESCENTRALIZADO (COLEGIO DE BACHILLERES)

6.1 ANTECEDENTES DE CREACION DEL COLEGIO DE BACHILLERES.

El Colegio de Bachilleres es un Organismo Descentralizado de la Administración Pública Federal, dependiente de la Secretaría de Educación Pública y encargado de impartir Educación Media Superior.

La base de su creación se encuentra en el Decreto Presidencial del día 19 de septiembre de 1973, dando inicio sus labores, primeramente en el Estado de Chihuahua con tres planteles y posteriormente en febrero de 1974, con cinco planteles en la Ciudad de México.

Su creación permitió abrir más opciones educativas ante la saturación e insuficia de cupo ante la creciente demanda hacia las preparatorias de la Universidad Nacional Autónoma de México y vocacionales del Instituto Politécnico Nacional, y de esta manera capacitar al estudiante de manera propedeútica y terminal, acreditándole los estudios de bachillerato además de una capacitación para el trabajo.

El desarrollo y evolución del Colegio durante el transcurso de estos años ha presentado modificaciones sumamente importantes. A partir de 1976 se inició la impartición de la modalidad de educación abierta en los cinco primeros planteles;

en 1977 se creó el plantel número seis y en 1968 los planteles número 7 al 16, todos ellos en la Ciudad de México y zona Metropolitana. La población estudiantil hasta entonces era de 46,874 alumnos en el sistema escolar y 18,663 en el sistema abierto del área metropolitana, en tanto en Chihuahua contaba con 4,588 alumnos en sus dos modalidades.

Por supuesto que este crecimiento implicó que la magnitud estructural del Colegio aumentara en sus áreas académicas, administrativas y financieras para controlar de manera eficiente las actividades realizadas por el Colegio.

A partir de diciembre de 1985 se transfirieron los planteles de Chihuahua al Gobierno del Estado, en tanto en el área metropolitana se llegó a los 20 planteles actuales que cuentan con una población aproximada de 109,927 estudiantes en sus dos modalidades y una planta docente de 2,606 profesores.

Así pues la magnitud física del Colegio de Bachilleres se traduce no solo en actividades educativas, abarca también las presupuestales, administrativas, financieras, culturales, jurídicas, etc., que requieren de suficiente atención para que el manejo de los recursos sea el adecuado.

6.2 ESTRUCTURA ORGANICA DEL COLEGIO DE BACHILLERES A NIVEL DIRECCION.

A lo largo de la relativamente corta existencia del Colegio de Bachilleres, su estructura orgánica a variado de acuerdo a los cambios que ha presentado por su aumento en actividades e instalaciones; su desarrollo y expansión fueron creando nuevas

necesidades que con la estructura inicialmente planteada no era posible solucionar, por lo tanto el que el Colegio de Bachilleres incrementara sus actividades implicaba también adecuación de sus estructuras para que estas respondieran a la realidad estructural del Colegio.

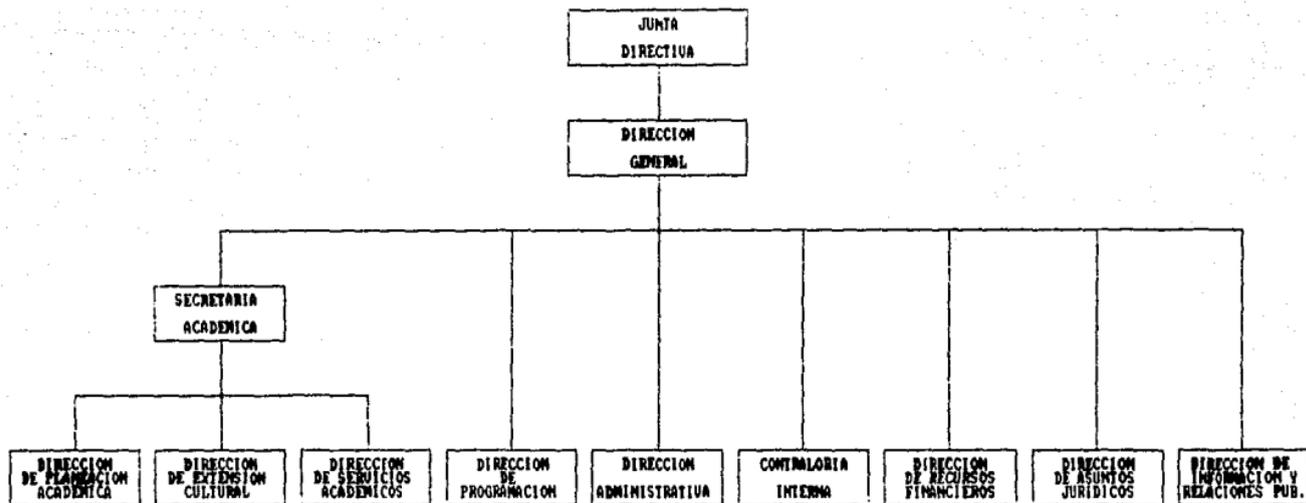
La estructura actual esta formada en el nivel más alto por la Junta Directiva, que es el organo supremo de decisión en el Colegio, dependiendo de esta se encuentra el Director General que es el representante legal de la Institución y que se apoya en los Directores auxiliares; cabe mencionar que con respecto al Area académica el Director General es apoyado por el Secretario Académico, el cual tiene a su cargo a la Dirección de Planeación Académica, Dirección de Servicios Académicos y a la Dirección de Extensión Cultural; estas Direcciones engloban todas aquellas actividades relacionadas a los planes de estudio, actividades administrativas y de actualización y formación de profesores de la Institución, así como aquellas actividades complementarias en la formación de los estudiantes como son las recreativas, deportivas y artisticas.

En dependencia directa del Director General se encuentran el resto de las Direcciones que son: la Dirección de Programación que abarca las funciones de programación presupuestal y estadística, la de control escolar, la de organización y métodos y el centro de computo del Colegio; la Dirección Administrativa que abarca las actividades de personal, almacén general, compras y servicios; la Dirección de Recursos Financieros que integra las funciones de tesorería, contabilidad y control presupuestal; la Contraloría Interna encargada de la vigilancia

COLEGIO DE BACHILLERES

AGOSTO DE 1969.

DIAGRAMA GENERAL DE ORGANIZACION



del buen manejo de los recursos asignados a la Institución así como de la adecuada realización de las actividades dentro de la misma; la Dirección de Información y Relaciones Públicas y la Dirección de Asuntos Jurídicos, la primera es el enlace de comunicación tanto interna como externa de la Institución y la segunda el apoyo legal para todas aquellas actividades que se llevan a cabo en la Institución.

6.3 UBICACION DEL DEPARTAMENTO DE ALMACEN GENERAL Y FUNCIONES ASIGNADAS.

El Departamento de Almacén General es el área encargada dentro de la Institución de la conservación y suministro de los bienes de consumo y activo fijo que las diversas áreas del Colegio le soliciten para llevar a cabo el desarrollo de sus actividades diarias.

Su ubicación dentro de la estructura orgánica se encuentra dependiendo de la Dirección Administrativa la cual abarca también a la Subdirección de Personal, la Subdirección de Servicios y el Departamento de Compras; del Departamento de Almacén General dependen funcionalmente los almacenes de los veinte planteles, por lo que tiene como responsabilidad el supervisar la operación de los mismos.

Es también su función solicitar la compra de aquellos materiales que no existen en sus instalaciones o bien, que su número sea insuficiente para cubrir las necesidades de las áreas. La planeación, manejo y control de inventarios son otras funciones desempeñadas por el departamento.

6.4 PROBLEMATICA DETECTADA EN CUANTO AL CONTROL DE LA DISTRIBUCION DE VESTUARIO Y EQUIPO A LOS EMPLEADOS DEL COLEGIO.

Como lo mencionamos anteriormente, una de las funciones del Almacén General es suministrar materiales de consumo y activo fijo, necesarios para la realización de las actividades de las áreas, entre las que se tiene una gran diversidad de materiales, todos estos apegados a los requerimientos mínimos del Colegio.

Adicionalmente a lo anterior se encuentra el suministro de uniformes y herramientas para el personal de intendencia, mantenimiento, laboratorios, bibliotecas, choferes, etc. y es dentro de este aspecto donde se detectó la problemática siguiente:

- Las solicitudes de vestuario y equipo comenzaron a rebasar las características estipuladas por la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad del Colegio, en cuanto a calidad y tipo de materiales además de solicitar algunos artículos no contemplados por la Comisión.
- Estas solicitudes eran presentadas al Departamento de Almacén General en cualquier fecha, pues no existían periodos preestablecidos para la entrega de las mismas.
- Se detectaron algunos casos en que los trabajadores no utilizaban el material recién entregado y en ocasiones llegaron a su venta, en tanto, seguían utilizando el equipo viejo.
- La falta de uniformidad de los formatos utilizados para este concepto entre el Almacén General y los Almacenes de los planteles provocaba lentitud en el proceso de entrega.

de los materiales, sobre todo cuando había gran concentración de solicitudes en el primero.

Con base en la problemática anterior y a la falta de un procedimiento escrito que permitiera la uniformidad de actividades y formatos, que son ambas situaciones resultado del crecimiento del Colegio, surgió la necesidad de normar esta situación interna mediante la creación del procedimiento que facilitara al Almacén General el control de estas operaciones.

6.5 PROGRAMA DE TRABAJO.

Para realizar el estudio que permitiera la elaboración del manual de procedimientos correspondiente, se estableció el programa de trabajo siguiente:

I. Investigación Documental.

- Interna

Reglamento de Seguridad e Higiene del Colegio de Bachilleres.

Condiciones Generales de Trabajo del Colegio de Bachilleres. (1989)

- Externa

Ley Federal del Trabajo.

II. Investigación de Campo.

- Entrevista con el Jefe del Departamento de Almacén General.

- Entrevista con el Responsable de Control de Inventarios.

- Entrevista con los responsables de Almacén de planteles

según muestra seleccionada.

III. Registro de la Información.

- Elaboración del diagrama de flujo de la situación actual que guarda el control de la distribución de vestuario y equipo.
- Elaboración de la descripción de actividades de dicho diagrama.
- Recopilación de las formas utilizadas en el procedimiento.

IV Análisis de la Información.

- Comparación de la situación actual con la normatividad emitida al respecto para reflejar el ser y el deber ser.
- Determinar aquellos puntos en los que deban existir controles específicos.
- Determinar periodos para la realización de las actividades.
- Determinar si las responsabilidades en la ejecución del procedimiento son las correctas.

V. Diseño de propuesta.

- Elaborar diagrama de flujo y descripción de procedimiento propuesto.
- Elaborar el diseño de las formas que serán requeridas para el adecuado funcionamiento del procedimiento propuesto.

- Elaborar las políticas que regirán la operación de las actividades.

VI. Aprobación.

- Someter a revisión y a autorización de las autoridades correspondientes la ejecución del procedimiento propuesto y que en este caso son:

Dirección General.

Director Administrativo.

Director de Programación.

Jefe del Departamento de Almacén General.

VII. Implantación.

- Impresión del documento.
- Establecer la estrategia de implantación correspondiente:

Exposición para:

Capacitación al personal responsable de almacenes de planteles y del Almacén General, en cuanto al funcionamiento del nuevo procedimiento, así como de la normatividad autorizada.

Mostrar el funcionamiento de nuevos formatos.

Dudas en cuanto a la operación del procedimiento aprobado.

Determinar las fechas y lugares para la implantación del procedimiento.

6.6 RECOPIACION DE LA INFORMACION.

Se efectuó de la manera contemplada en el programa de trabajo, recabando los documentos necesarios que sirvieron de respaldo normativo; en la etapa de análisis se hace un breve desglose de los que se utilizaron para la comparación de situaciones y la elaboración de las políticas del procedimiento propuesto, de la misma manera, se llevaron a cabo las entrevistas programadas tanto en Oficinas Generales como en planteles para conocer la situación actual y el ámbito de competencia de las diferentes áreas que intervienen en el proceso. No se presentan diagramas de la situación actual por no ser suficiente el espacio y por poder prestarse a confusión con el procedimiento autorizado; se recurrió al análisis documental y a la obtención de datos por medio de la entrevista libre.

6.7 ANALISIS DE LA INFORMACION RECOPIADA.

El análisis se realizó básicamente comparando la información recopilada con la normatividad emitida en lo referente a las condiciones de higiene y seguridad del Colegio de Bachilleres y disposiciones externas; de acuerdo a estas disposiciones, expondremos enseguida los artículos principales de las reglamentaciones que regulan estas actividades así como el listado de las medidas, equipo de seguridad y material que deben existir mínimamente para resguardar el bienestar de los trabajadores según la Comisión de Seguridad e Higiene del Colegio de Bachilleres.

El artículo 62 fracc. XIII de las Condiciones Generales de Trabajo del Colegio de Bachilleres, establecen como obligación

de los trabajadores "usar el equipo de seguridad e higiene conforme los determina la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene del Colegio de Bachilleres".

El artículo 61 fracc. XVI establece como derecho de los trabajadores: "recibir el equipo de seguridad e higiene que determine la comisión".

La Ley Federal del Trabajo en su art. 43 fracc. II y V señala como obligación de los titulares cumplir con todos los servicios de higiene y prevención de accidentes a que estén obligados así como proporcionar a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para ejecutar el trabajo convenido.

Finalmente el Reglamento de Seguridad e Higiene del Colegio, establecido por la Comisión encargada, estipula en su art. 15 fraccs. I y II, que son obligaciones de los trabajadores, entre otros en materia de seguridad e higiene: "conservar en buen estado los elementos materiales destinados a cumplir con las medidas de seguridad e higiene".

A su vez el art. 10 fraccs. II y VI, señala que son funciones de la Comisión de Seguridad e Higiene del Colegio, dictar y vigilar el cumplimiento de las medidas adecuadas suficientes para prevenir en el Colegio, los accidentes y enfermedades de trabajo, así como visitar periódicamente los centros de trabajo para verificar su cumplimiento.

A continuación presentamos la lista de medidas, equipo de seguridad y materiales necesarios para el desarrollo de las actividades correspondientes:

- Medidas y equipo de seguridad que debe encontrarse en los

lugares específicos donde realicen sus labores los diferentes sectores:

I. Auxiliares de mantenimiento.

- a) Extinguidor
- b) Botiquín de primeros auxilios.
- c) Letreros de no fumar.

II. Auxiliares de laboratorio.

- a) Botiquín de primeros auxilios en cada laboratorio.
- b) Extinguidor.
- c) Campana de extracción o ventilador.
- d) Carros transportadores de material.
- e) Pinzas.
- f) Letreros de no fumar.

III. Coordinadores de cine, radio y T.V. del S.E.A.

- a) Botiquín de primeros auxilios.
- b) Extinguidor.
- c) Ventilador con regulador de velocidad.
- d) Letreros de no fumar.

IV. Maquinistas.

- a) Botiquín de primeros auxilios.
- b) extinguidor.
- c) ventilador.
- d) Letreros de no fumar.

V. Choferes.

- a) Botiquín de primeros auxilios en cada unidad.
- b) Extinguidor en cada unidad.

- Lista de material que se debe usar en los diferentes

sectores para guardar higiene y prevención de accidentes de los trabajadores:

I. Auxiliares de intendencia.

- a) Uniforme. (pantalón y camisola).
- b) Guantes de hule.
- c) Botas de hule.
- d) Mascarilla.

1.1 Jardíneros. (auxiliar de intendencia).

- a) Uniforme. (pantalón y camisola).
- b) Botas de hule y de cuero.
- c) Guantes de lona y de hule.
- d) Sombrero.
- e) Gabardina para lluvia.

II. Auxiliares de mantenimiento.

- a) Uniformes. (coverol y bata)
- b) Guantes. (de hule, de electricista, de lona).
- c) Botas dieléctricas de hule.
- d) Mascarilla (para polvo, soldadura eléctrica, esmeril).
- e) casco.
- f) babero de carnaza.

III. Auxiliares de laboratorio.

- a) Uniforme (pantalón y bata blancos).
- b) Guantes de hule.
- c) Mascarilla.

IV. Integrantes coordinación de cine, radio y T.V.

- a) Uniforme (pantalón y bata)
- b) Mascarilla.

c) Guantes.

V. Maquinistas.

a) Uniforme (pantalón y bata).

b) Mascarilla.

c) guantes.

VI. Choferes.

a) Uniforme (pantalón y camiseta).

b) Lentes oscuros.

De acuerdo a la revisión de la normatividad anterior y a la información recopilada en las entrevistas, además de tomar en cuenta las posibles reacciones del sindicato de trabajadores del Colegio de Bachilleres, que pudieran ocasionar conflictos, se procedió a realizar la propuesta de procedimiento estableciendo algunos nuevos puntos de control que quedan como sigue:

- La entrega de vestuario y equipo para los trabajadores del Colegio se efectuará sólo una vez por año.

- Se diseñan las formas "Relación de vestuario solicitado" que servirán para uniformar las solicitudes de vestuario y controlar la entrega a los trabajadores de los materiales por ellos requeridos.

- Las solicitudes de vestuario y equipo deberán apearse a lo establecido por la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene del Colegio (señalados anteriormente).

Se deben aclarar algunos puntos para que la etapa de análisis quede debidamente integrada:

1) No existe una tabulación de respuestas obtenidas por medio de las entrevistas, ya que estas no se realizaron

de manera estandarizada sino libre.

- 2) Por cuestiones de espacio no se presentan los diagramas de la situación que guardaba el procedimiento antes de la propuesta ya que se elaboraron varios diagramas que a su vez sufrieron diversas modificaciones a causa de las observaciones dadas por las áreas.
- 3) Estas observaciones están contempladas e integradas en el documento que aparece en la parte final de este capítulo.
- 4) Las disposiciones jurídicas mencionadas anteriormente son las más importantes de aquellas que debieron ser estudiadas para la elaboración del manual correspondiente.

6.8 DESARROLLO DE LA MEJOR SOLUCION.

De acuerdo a las características de la información recopilada y analizada y al mejor funcionamiento que se busca tengan las áreas, se hace la siguiente propuesta:

La situación que guardan las Oficinas Generales y los planteles debe quedar separada, la causa de esta división es que es conveniente para la institución la separación de estas actividades y darle a los planteles del Colegio únicamente la relación de sus funciones en el control de la distribución de vestuario y equipo en vista de que no hay razón de que conozca el funcionamiento del Almacén en Oficinas Generales.

Esto no significa lo mismo para las Oficinas Generales ya que para el Almacén General si es de importancia el conocer el funcionamiento de los almacenes de los veinte planteles.

El resultado de esta situación quedo plasmado de la siguiente manera:

- Se envian procedimientos impresos a los almacenes de los veinte planteles que incluyen unicamente la descripción de sus funciones bajo el titulo de "Procedimiento de Control de la Distribución de Vestuario y Equipo en Oficinas Generales y Planteles" que incluye las funciones de los almacenes general y de planteles de la Institución.

COLEGIO DE BACHILLERES

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE

"CONTROL DE LA DISTRIBUCION DE VESTUARIO Y

EQUIPO EN OFICINAS GENERALES Y

PLANTELES"

	<u>PAGINA</u>
INTRODUCCION	3
I POLITICAS	4
II DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS	5
1. Control de la Distribución de Vestuario y Equipo en Oficinas Generales.	
- Diagrama de Procedimiento.	10
2. Control de la Distribución de Vestuario y Equipo en Planteles.	11
- Diagrama de Procedimiento.	18
III FORMAS	19
- Forma 1. Relación de Vestuario Solicitado.	20
- Forma 2. Requisición de Material de Consumo.	22
- Forma 3. Reporte Diario de Entradas al Almacén.	24
- Forma 4. Vale de Almacén (Reporte Diario de Salidas) para Oficinas Generales.	26
- Forma 5. Vale de Almacén (Reporte Diario de Salidas) para Planteles.	28
- Forma 6. Control de la Distribución de Vestuario y Equipo.	30

El presente manual tiene por objeto normar y controlar la distribución de vestuario y equipo que requiera el personal del Colegio de Bachilleres, considerando lo establecido en las Condiciones Generales de Trabajo, así como la disponibilidad presupuestal de la Institución.

Por lo anterior, de acuerdo a las necesidades detectadas y con el apoyo del Departamento de Almacén General para la obtención de la información, se diseña el presente manual donde se especifican las políticas, las descripciones de actividades, los diagramas de proceso y las formas a utilizar.

Es importante mencionar que el documento contiene dos procedimientos para el control de la distribución de vestuario y equipo, uno rige a las dependencias de las Oficinas Generales y el otro a Planteles.

La observancia y el desarrollo del mismo, estará a cargo de la Dirección Administrativa, así como por el Director del Plantel correspondiente.

Este es un documento de consulta que deberá permanecer en el Centro de Trabajo. Cualquier sugerencia, aportación o comentario para su actualización, deberá enviarse a la Dirección de Programación con sede en las Oficinas Generales.

- 1.- El uso y la conservación de los materiales, vestuario y equipo que se usan dentro de la Institución, estarán regidos bajo lo dispuesto por las Condiciones Generales de Trabajo y el Reglamento de Seguridad e Higiene del Colegio de Bachilleres..
- 2.- El Departamento de Almacén General será el responsable de suministrar el vestuario y equipo solicitado por las áreas de Oficinas Generales y Planteles del Colegio, y solicitar al Departamento de Compras su adquisición en caso de no tener en existencia, así como llevar un control de los mismos.
- 3.- Las requisiciones de vestuario y equipo solicitado por las áreas de Oficinas Generales y Planteles del Colegio será anual y en las fechas programadas por el Departamento de Almacén General y autorizadas por el Comité de Compras, por lo cual los responsables de las áreas deberán prever las necesidades correspondientes a aquéllos puestos que por el desarrollo de sus actividades lo requieran para solicitar oportunamente su adquisición.
- 4.- El vestuario y equipo deberá ser adquirido de acuerdo a las características y calidad especificadas por el área solicitante, tomando previamente las sugerencias de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene y del Comité de Compras.
- 5.- Las solicitudes de vestuario y equipo hechas por las áreas de Oficinas Generales y Planteles del Colegio, deben ser lo más apegadas a los requerimientos mínimos establecidos en el Colegio, para que su adquisición pueda ser tramitada por el Departamento de Compras. Toda requisición de material de consumo que se encuentre fuera de lo mencionado anteriormente deberá presentar justificación de su solicitud al Departamento de Almacén General.
- 6.- Una vez recibidas todas las requisiciones de material de consumo de las áreas de Oficinas Generales y Planteles solicitantes, el Departamento de Almacén General elaborará en forma concentrada la requisición de vestuario y equipo que no se encuentra en existencia y la enviará al Departamento de Compras para que éste efectúe la adquisición.
- 7.- Se entregará el vestuario y/o equipo a los empleados de Oficinas Generales y Planteles del Colegio que por el desarrollo de sus actividades lo requieran, considerando en la medida de las posibilidades de la Institución, los acuerdos emitidos por la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene.
- 8.- Una vez que el área o plantel solicitante recibe el vestuario y equipo requeridos, se efectuará la entrega previo registro en el formato control de la distribución de vestuario y equipo, recabando la firma de recibido y de conformidad del trabajador.

**"CONTROL DE LA DISTRIBUCION DE VESTUARIO Y
EQUIPO EN OFICINAS GENERALES"**

RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	DESCRIPCION
<p>1. Responsable del Area Solicitante. Elabora relación y requisición de material de consumo especificando el vestuario y equipo requerido.</p>	<p>1.1 Elabora en original y copia la relación de vestuario solicitado (forma 1), en original y dos copias, la requisición de material de consumo (forma 2), determinando las características del vestuario y equipo requerido y anota su nombre y firma en el recuadro correspondiente (Ver políticas número 1, 3 y 4).</p> <p>1.2 Turna el original de la relación de vestuario solicitado y el original y dos copias de la requisición de material de consumo al Jefe del Departamento de Almacén General (Ver política número 2).</p> <p>1.3 Archiva para su control la copia de la relación de vestuario solicitado.</p>
<p>2. Jefe del Departamento de Almacén General. Recibe relación de vestuario solicitado y requisición de material de consumo.</p>	<p>2.1 Recibe el original de la relación de vestuario solicitado y la requisición de material de consumo en original y dos copias, verifica características del vestuario y equipo solicitado, anota su nombre y firma de visto bueno y archiva el original de la relación para su control (Ver políticas número 2, 3 y 5).</p> <p>2.2 Recaba en el original y en las dos copias de la requisición de material de consumo la firma de autorización del Director Administrativo.</p>
<p>3. Jefe del Departamento de Almacén General. Verifica en tarjeta kárdex si el vestuario y equipo solicitado se tiene en existencia.</p>	<p>3.1 Verifica en la tarjeta kárdex si el vestuario y equipo solicitado en la requisición de material de consumo y con las especificaciones contenidas en la relación, se tiene en existencia (Ver política número 2).</p> <p>¿ Vestuario y equipo en existencia ?</p>

**"CONTROL DE LA DISTRIBUCION DE VESTUARIO Y
EQUIPO EN OFICINAS GENERALES"**

RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	DESCRIPCION
	<u>NO SE TIENE EN EXISTENCIA EL VESTUARIO Y EQUIPO REQUERIDO</u>
<p>4. Jefe del Departamento de Almacén General. Elabora requisición de material de consumo del vestuario y equipo requerido por las áreas.</p>	<p>4.1 Elabora requisición de material de consumo en original y dos copias, concentrando el total del vestuario y equipo requerido por las áreas especificando las características de éstos conforme a la relación recibida (Ver políticas número 2, 4 y 6).</p> <p>4.2 Recaba firma de autorización del Director Administrativo en la requisición de material de consumo y la turna al Jefe del Departamento de Compras.</p> <p align="center">CONTINUA EN EL PROCEDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PARA LA ADQUISICION DE MATERIAL DE CONSUMO Y ACTIVO FIJO.</p>
<p>5. Jefe del Departamento de Almacén General. Recibe del proveedor el vestuario y equipo requerido con base en el pedido.</p>	<p>5.1 Recibe del proveedor el vestuario y equipo requerido.</p> <p>5.2 Sustraer del archivo temporal la copia 1 del pedido y revisa que el material cumpla con las características, cantidad, precio y tiempo de entrega (Ver políticas número 2 y 4).</p>
<p>6. Jefe del Departamento de Almacén General. Registra la entrada de vestuario y equipo en las tarjetas anaquel y kárdex.</p>	<p>6.1 Registra la entrada de vestuario y equipo en las tarjetas anaquel y kárdex (Continúa en la actividad No. 8) (Ver políticas número 2 y 3).</p>
<p>7. Jefe del Departamento de Almacén General. Elabora reporte diario de entradas al Departamento de Almacén General y anexa copias de la factura o nota de remisión.</p>	<p>7.1 Elabora en original y tres copias el reporte diario de entradas al Departamento de Almacén General (forma 3).</p>

"CONTROL DE LA DISTRIBUCION DE VESTUARIO Y EQUIPO EN OFICINAS GENERALES"

RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	DESCRIPCION
	<p>7.2 Archiva el original para su control y distribuye las copias a las áreas siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Control de Ingresos y Egresos, copia 1. - Departamento de Contabilidad, copia 2 y copia de la factura o nota de remisión. - Departamento de Compras, copia 3, y anexa copias de la factura o nota de remisión. <p>(Ver política número 2).</p> <p>CONTINUA EN EL PROCEDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PARA LA ADQUISICION DE MATERIAL DE CONSUMO Y ACTIVO FIJO.</p> <p><u>SI SE TIENE EN EXISTENCIA EL VESTUARIO Y EQUIPO REQUERIDO:</u></p>
<p>8. Jefe del Departamento de Almacén General. Integra paquete de vestuario y equipo con base en la relación y la requisición de material de consumo.</p>	<p>8.1 Con base en la relación de vestuario solicitado y en la requisición de material de consumo enviada por el Responsable del área solicitante, integra paquete de vestuario y equipo, verificando características y especificaciones requeridas (Ver políticas número 2 y 4).</p>
<p>9. Jefe del Departamento de Almacén General. Elabora vale de almacén y surte el vestuario y equipo requerido.</p>	<p>9.1 Elabora en original y cuatro copias el vale de almacén (Reporte Diario de Salidas) para Oficinas Generales (forma 4), y surte el vestuario y equipo requerido por el Jefe del área solicitante en la relación de vestuario (Ver políticas número 2 y 4).</p>

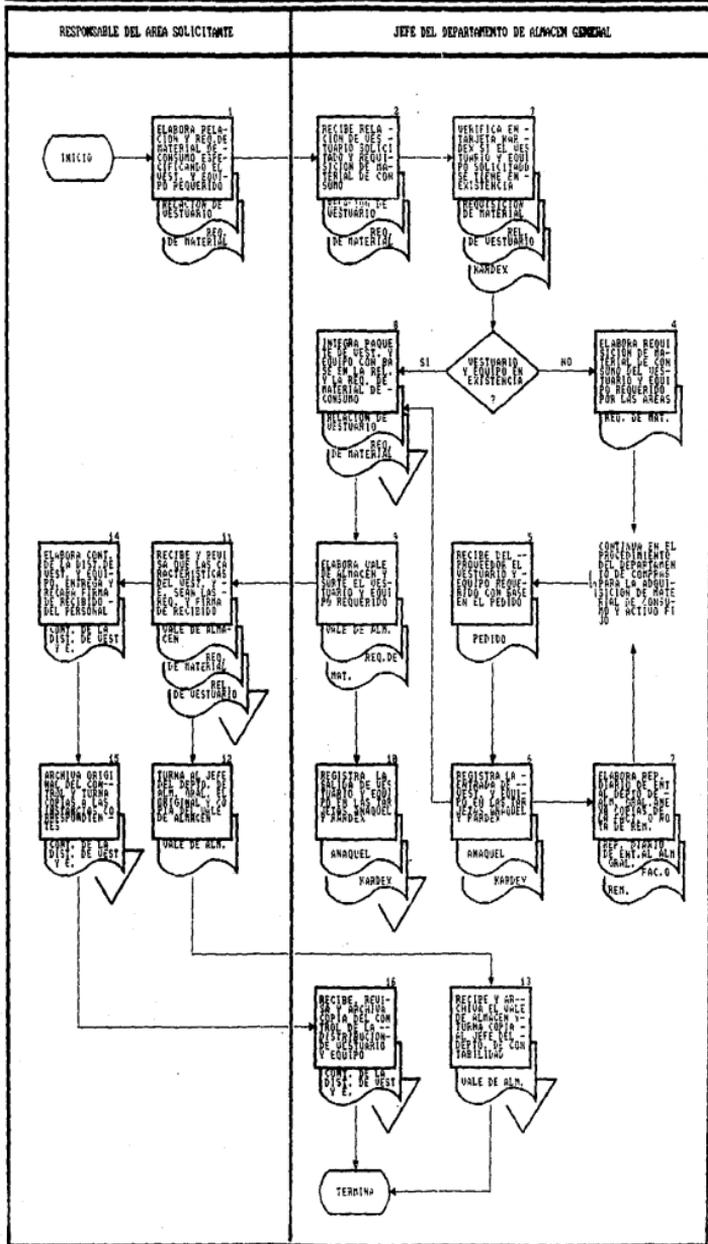
"CONTROL DE LA DISTRIBUCION DE VESTUARIO Y EQUIPO EN OFICINAS GENERALES"

RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	DESCRIPCION
<p>10. Jefe del Departamento de Almacén General. Registra la salida de vestuario y equipo en las tarjetas anaquel y kárdex.</p>	<p>10.1 Registra la salida del vestuario y equipo que sale del Departamento de Almacén General en las tarjetas anaquel y kárdex y las archiva temporalmente (Ver política número 2).</p>
<p>11. Responsable del Área Solicitante. Recibe y revisa que las características del vestuario y equipo solicitado sean las requeridas y firma de recibido.</p>	<p>11.1 Extrae de su archivo la copia de la relación de vestuario solicitado y con base en ésta y en la requisición de material de consumo, recibe y revisa que las características del vestuario y equipo sean las requeridas y firma de recibido en el original y las cuatro copias del vale de almacén (Reporte Diario de Salidas) para Oficinas Generales y recibe su copia de la requisición.</p> <p>11.2 Archiva para su control la siguiente documentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Copia de la relación de vestuario solicitado. - Copia de la requisición de material de consumo. - Copia tres del vale de almacén (Reporte Diario de Salidas), para Oficinas Generales.
<p>12. Responsable del Área solicitante. Turna al Jefe del Departamento de Almacén General, original y copias del vale de almacén.</p>	<p>12.1 Turna al Jefe del Departamento de Almacén General el original y las copias 1, 2 y 4 del vale de almacén (Reporte Diario de Salidas), para Oficinas Generales, del vestuario y equipo recibido (Ver política número 2).</p>
<p>13. Jefe del Departamento de Almacén General. Recibe y archiva el vale de almacén y turna copia al Jefe del Departamento de Contabilidad.</p>	<p>13.1 Recibe del Jefe del área solicitante el original y las copias 1, 2 y 4 del vale de almacén (Reporte Diario de Salidas) para Oficinas Generales (Ver política número 2).</p>

**"CONTROL DE LA DISTRIBUCION DE VESTUARIO Y
EQUIPO EN OFICINAS GENERALES"**

RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	DESCRIPCION
<p>14. Responsable del Area Solicitante. Elabora control de la distribución de vestuario y equipo entrega y recaba firma de recibido del personal.</p>	<p>13.2 Revisa que cada uno de los tantos con tengan el nombre y firma de recibido, archiva en el expediente correspondiente el original y las copias 2 y 4 y turna la copia 1 al Jefe del Departamento de contabilidad para que se efectúen los registros correspondientes (Ver política número 2).</p> <p>14.1 Elabora en original y dos copias el control de la distribución de vestuario y equipo (forma 6), procede a entregar al personal que le corresponda, el vestuario y equipo necesario para el desarrollo de las actividades del puesto que ocupa (Ver políticas número 7 y 8).</p> <p>14.2 Recaba la firma de conformidad de los empleados en el control de la distribución de vestuario y equipo (Ver política número 8).</p>
<p>15. Responsable del Area Solicitante. Archiva original del control y turna copias a las instancias correspondientes.</p>	<p>15.1 Archiva el original del control de la distribución de vestuario y equipo.</p> <p>15.2 Turna al Director o Subdirector del área la copia 1 del control de la distribución de vestuario y equipo para su conocimiento y archivo.</p> <p>15.3 Turna al Jefe del Departamento de Almacén General la copia 2 del control para su conocimiento y archivo (Ver política número 2).</p>
<p>16. Jefe del Departamento de Almacén General. Recibe, revisa y archiva copia del control.</p>	<p>16.1 Recibe, revisa y archiva la copia 2 del control de la distribución de vestuario y equipo entregado al personal correspondiente (Ver políticas número 2, 7 y 8).</p> <p align="center">TERMINA DESCRIPCION DEL CONTROL DE LA DISTRIBUCION DE VESTUARIO Y EQUIPO EN OFICINAS GENERALES</p>

CONTROL DE LA DISTRIBUCION DE VESTUARIO Y EQUIPO
EN OFICINAS GENERALES



PROCEDIMIENTO DE:

"CONTROL DE LA DISTRIBUCION DE VESTUARIO Y EQUIPO EN PLANTELES"

RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	DESCRIPCION
<p>1. Responsable del Area Solicitante del Plantel. Elabora relación de vestuario solicitado y requisición de material de consumo.</p>	<p>1.1 Elabora en original y copia la relación de vestuario solicitado (forma 1); en original y dos copias la requisición de material de consumo (forma 2), determinando las características del vestuario y equipo requerido y anota su nombre y firma en el recuadro correspondiente (Ver políticas número 1, 3 y 4).</p> <p>1.2 Turna el original de la relación de vestuario solicitado y el original y dos copias de la requisición de material de consumo al Responsable del Almacén del Plantel para su trámite (Ver política número 2).</p> <p>1.3 Archiva para su control la copia de la relación de vestuario solicitado.</p>
<p>2. Responsable del Almacén del Plantel. Recibe relación de vestuario solicitado y requisición de material de consumo del vestuario y equipo solicitado y revisa cantidad y especificaciones.</p>	<p>2.1 Recibe el original de la relación de vestuario solicitado y la requisición de material de consumo en original y dos copias, verifica características del vestuario y equipo solicitado y anota su nombre y firma de visto bueno.</p> <p>2.2 Elabora requisición de material de consumo, concentrando el total del vestuario y equipo requerido por las diferentes áreas del Plantel (Ver políticas número 1, 2, 4 y 5).</p>
<p>3. Responsable del Almacén del Plantel. Recaba firma del Jefe de la Unidad Administrativa y/o del Director del Plantel en la relación de vestuario solicitado y requisición de material de consumo.</p>	<p>3.1 Recaba la firma de autorización del Jefe de la Unidad Administrativa y/o del Director del Plantel en la relación de vestuario solicitado y la requisición de material de consumo.</p> <p>3.2 Turna al Jefe del Departamento de Almacén General la relación de vestuario solicitado y requisición de material de consumo para su trámite (Ver política número 2).</p>

PROCEDIMIENTO DE:

"CONTROL DE LA DISTRIBUCION DE VESTUARIO Y EQUIPO EN PLANTELES"

RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	DESCRIPCION
<p>4. Jefe del Departamento de Almacén General. Recibe del Plantel la relación y la requisición del material del vestuario y equipo solicitado y recaba firma de autorización del Director Administrativo.</p>	<p>4.1 Recibe del Plantel, el original de la relación de vestuario solicitado y el original y dos copias de la requisición de material de consumo del vestuario y equipo solicitado y anota su nombre y firma de visto bueno.</p> <p>4.2 Archiva temporalmente el original de la relación de vestuario solicitado para su control.</p> <p>4.3 Recaba la firma de autorización del Director Administrativo en original y dos copias de la requisición de material de consumo y continúa con el trámite (Ver políticas número 2, 3 y 5).</p>
<p>5. Jefe del Departamento de Almacén General. Verifica en tarjeta kárdex si el vestuario y equipo solicitado por el plantel se tiene en existencia.</p>	<p>5.1 Verifica en la tarjeta kárdex si el vestuario y equipo solicitado por el plantel se tiene en existencia (Ver política número 2).</p> <p>¿ Vestuario y Equipo en existencia ?</p> <p><u>NO SE TIENE EN EXISTENCIA EL VESTUARIO Y EQUIPO REQUERIDOS</u></p>
<p>6. Jefe del Departamento de Almacén General. Elabora requisición de material de consumo del vestuario y equipo requerido por los planteles.</p>	<p>6.1 Elabora requisición de material de consumo en original y dos copias, concentrando el total del vestuario y equipo requerido por los planteles y especificando las características de éstos conforme a la relación recibida (Ver política número 5).</p> <p>6.2 Recaba firma de autorización del Director Administrativo en la requisición de material de consumo y la turna al Jefe del Departamento de Compras (Ver políticas número 2, 3, 4 y 5).</p> <p>CONTINUA EN EL PROCEDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PARA LA ADQUISICION DE MATERIAL DE CONSUMO Y ACTIVO FIJO.</p>

PROCEDIMIENTO DE:

"CONTROL DE LA DISTRIBUCION DE VESTUARIO Y EQUIPO EN PLANTELES"

RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	DESCRIPCION
<p>7. Jefe del Departamento de Almacén General. Recibe del proveedor el vestuario y equipo requerido con base en el pedido.</p>	<p>7.1 Recibe del proveedor el vestuario y equipo requerido.</p> <p>7.2 Sustraer del archivo temporal la copia 1 del pedido y revisa que el material cumpla con las características, cantidad, precio y tiempo de entrega (Ver política número 2).</p>
<p>8. Jefe del Departamento de Almacén General. Registra la entrada de vestuario y equipo en las tarjetas anaquel y kárdex.</p>	<p>8.1 Registra la entrada de vestuario y equipo en las tarjetas anaquel y kárdex (Continúa en la actividad No. 10) (Ver políticas número 2 y 4).</p>
<p>9. Jefe del Departamento de Almacén General. Elabora reporte diario de entradas al Departamento de Almacén General y anexa copias de la factura o nota de remisión.</p>	<p>9.1 Elabora en original y tres copias el reporte diario de entradas al Departamento de Almacén General (forma 3).</p> <p>9.2 Archiva el original para su control y distribuye las copias a las áreas siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">- Departamento de Control de Ingresos y Egresos, copia 1.- Departamento de Contabilidad, copia 2 y copia de la factura o nota de remisión.- Departamento de Compras, copia 3, y anexa copias de la factura o nota de remisión. <p>(Ver política número 2).</p> <p>CONTINUA EN EL PROCEDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PARA LA ADQUISICION DE MATERIAL DE CONSUMO Y ACTIVO FIJO.</p>

**"CONTROL DE LA DISTRIBUCION DE VESTUARIO Y
EQUIPO EN PLANTELES"**

RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	DESCRIPCION
	<u>SI SE TIENE EN EXISTENCIA EL VESTUARIO Y EQUIPO REQUERIDO:</u>
<p>10. Jefe del Departamento de Almacén General. Integra paquete de vestuario y equipo con base en la relación de vestuario solicitado y requisición de material de consumo del Plantel.</p>	<p>10.1 Con base en la relación de vestuario solicitado y en la requisición de material de consumo enviada por el Responsable del Almacén del Plantel, integra paquete de vestuario y equipo, verificando características y especificaciones requeridas y archiva original de la requisición de material de consumo (Ver políticas número 2 y 4).</p>
<p>11. Jefe del Departamento de Almacén General. Elabora vale de almacén y surte el vestuario y equipo solicitado en la requisición de material de consumo del Plantel.</p>	<p>11.1 Elabora en original y dos copias el vale de almacén (Reporte Diario de Salidas) para Planteles (forma 5), y surte el vestuario y equipo requerido por el Responsable de Almacén del Plantel (Ver políticas número 2 y 4).</p>
<p>12. Jefe del Departamento de Almacén General. Registra la salida de vestuario y equipo en las tarjetas anaquel y kárdex.</p>	<p>12.1 Registra la salida de vestuario y equipo del Departamento de Almacén General en las tarjetas anaquel y kárdex y las archiva temporalmente (Ver política número 2).</p>
<p>13. Responsable del Almacén en Plantel. Recibe y revisa que las características del vestuario y equipo sean las requeridas y firma de recibido.</p>	<p>13.1 Extrae de su archivo la relación de vestuario solicitado y con ésta y la requisición de material de consumo turnada, recibe y revisa que las características de vestuario y equipo sean las requeridas y firma de recibido en el original y las dos copias del vale de almacén (Reporte Diario de Salidas) para Planteles.</p>

"CONTROL DE LA DISTRIBUCION DE VESTUARIO Y EQUIPO EN PLANTELES"

RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	DESCRIPCION
	<p>13.2 Archiva para su control la siguiente documentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Original de la relación de vestuario solicitado. - Copia de la requisición de material de consumo - Copia dos del vale de almacén (Reporte Diario de Salidas). <p>(Ver política número 2).</p>
<p>14. Responsable del Almacén en Plantel. Turna al Jefe del Departamento de Almacén General el original y la copia del vale de almacén.</p>	<p>14.1 Turna al Jefe del Departamento de Almacén General el original y copia 1 del vale de almacén (Reporte Diario de Salidas), del vestuario y equipo recibido (Ver política número 2).</p>
<p>15. Jefe del Departamento de Almacén General. Recibe y archiva el original del vale de almacén y turna la copia al Jefe del Departamento de Contabilidad.</p>	<p>15.1 Recibe del Responsable del Almacén en Plantel el original y la copia 1 del vale de almacén (Reporte Diario de Salidas).</p> <p>15.2 Archiva el original y turna la copia al Jefe del Departamento de Contabilidad para efectuar los registros contables (Ver política número 2).</p>
<p>16. Responsable del Almacén en Plantel. Registra la entrada del vestuario y equipo en la tarjeta anaquel y/o kárdex.</p>	<p>16.1 Registra la entrada del vestuario y equipo en la tarjeta anaquel y/o kárdex.</p>
<p>17. Responsable del Almacén en Plantel. Surte el vestuario y equipo requerido con base en la relación de vestuario solicitado y en la requisición de material de consumo.</p>	<p>17.1 Surte al Responsable del área solicitante, el vestuario y equipo requerido en la relación de vestuario y en la requisición de material de consumo (Ver política número 7).</p>

PROCEDIMIENTO DE:

"CONTROL DE LA DISTRIBUCION DE VESTUARIO Y EQUIPO EN PLANTELES"

RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	DESCRIPCION
<p>18. Responsable del Almacén en Plantel. Registra en la tarjeta anaquel y/o kárdex la salida de vestuario y equipo surtido y archiva.</p>	<p>18.1 Registra en la tarjeta anaquel y/o kárdex la salida del vestuario y equipo surtido y archiva.</p>
<p>19. Responsable del Area Solicitante del Plantel. Recibe y revisa que las características del vestuario y equipo sean las especificadas en la relación de vestuario solicitado y en la requisición.</p>	<p>19.1 Extrae de su archivo la copia de la relación de vestuario solicitado y con base en ésta y en la requisición de material de consumo, recibe y revisa que las características del vestuario y equipo sean las especificadas.</p> <p>19.2 Archiva el original de la relación de vestuario solicitado y copia de la requisición de material de consumo surtida.</p>
<p>20. Responsable del Area Solicitante del Plantel. Elabora control de la distribución de vestuario y equipo y recaba firma de recibido del personal.</p>	<p>20.1 Elabora en original y tres copias el control de la distribución de vestuario y equipo (forma 6), procede a entregar al personal que le corresponda, el vestuario y equipo necesario para el desarrollo de las actividades del puesto que ocupa.</p> <p>20.2 Recaba la firma de conformidad de los empleados en el control de la distribución de vestuario y equipo (Ver políticas número 7 y 8).</p>
<p>21. Responsable del Area Solicitante del Plantel. Archiva el original del control y turna las copias al Responsable del Almacén para su distribución.</p>	<p>21.1 Archiva el original del control de la distribución del vestuario y equipo y turna las copias al Responsable del Almacén en Plantel.</p>

PROCEDIMIENTO DE:

"CONTROL DE LA DISTRIBUCION DE VESTUARIO Y EQUIPO EN PLANTELES"

RESPONSABLE Y ACTIVIDAD	DESCRIPCION
<p>22. Responsable del Almacén en Plantel. Recibe y archiva la copia del control del vestuario y equipo entregado en el Plantel.</p>	<p>22.1 Recibe del Responsable del área solicitante las copias del control de la distribución de vestuario y equipo entregado al personal del Plantel que por el desarrollo de sus actividades lo requiera y archiva la copia 1 (Ver políticas número 7 y 8).</p>
<p>23. Responsable del Almacén en Plantel. Turna copias 2 y 3 del control al Director del Plantel la 2 para su conocimiento y archivo y la 3 para su envío al Departamento de Almacén General.</p>	<p>23.1 Turna, la copia 2 del control de la distribución de vestuario y equipo entregado, al Director del Plantel para su conocimiento y archivo.</p> <p>23.2 Turna, la copia 3 del control de la distribución de vestuario y equipo entregado, al Director del Plantel para su envío al Departamento de Almacén General.</p>
<p>24. Jefe del Departamento de Almacén General. Recibe del Director del Plantel copia del control de vestuario y equipo entregado en Plantel y archiva.</p>	<p>24.1 Recibe del Director del Plantel la copia del control del vestuario y equipo entregado al personal del plantel que le corresponda y archiva para su control (Ver políticas número 2, 7 y 8).</p>
<p>TERMINA DESCRIPCION DEL CONTROL DE LA DISTRIBUCION DE VESTUARIO Y EQUIPO EN PLANTELES</p>	

- FORMA 1. RELACION DE VESTUARIO SOLICITADO.
- FORMA 2. REQUISICION DE MATERIAL DE CONSUMO.
- FORMA 3. REPORTE DIARIO DE ENTRADAS AL ALMACEN.
- FORMA 4. VALE DE ALMACEN (REPORTE DIARIO DE SALIDAS) PARA OFICINAS GENERALES.
- FORMA 5. VALE DE ALMACEN (REPORTE DIARIO DE SALIDAS) PARA PLANTELES.
- FORMA 6. CONTROL DE LA DISTRIBUCION DE VESTUARIO Y EQUIPO.

FORMA 1.

FORMA 2.

REQUISICIÓN DE MATERIAL DE CONSUMO

FOLIO

DEPENDENCIA	CLAVE A.R.	PEDIDO NUM.
SUBDEPENDENCIA	CLAVE A.R.	DÍA MES AÑO

NUM.	CLAVE	ARTÍCULO Y DESCRIPCIÓN	CANT.	UNID.	EXIST.	CONS. MENS.	CANT. SURT.	FECHA	
								DÍA	MES

JUSTIFICACIÓN:

SOLICITANTE
NOMBRE Y FIRMA

JEFE DE LA DEPENDENCIA
NOMBRE Y FIRMA

ALMACÉN
NOMBRE Y FIRMA

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
NOMBRE Y FIRMA

FORMA 3.

FORMA 4.

FORMA 5.

FORMA 6.

CONCLUSION

Las actividades de Sistemas y Procedimientos, Organización y Métodos o independientemente del nombre que tengan, son todavía un área relativamente nueva utilizada por muchas grandes organizaciones, ignorada por muchas otras y en algunos casos desconfianza hacia la misma por la falta de conocimiento de la efectividad de sus resultados.

Sin embargo actualmente, Organización y Métodos es una actividad que ya es utilizada en laboratorios, empresas comerciales, instituciones públicas, etc., con excelentes resultados en la optimización de sus recursos y que sin embargo, es necesario que sea más difundida en las organizaciones para que sus beneficios sean alcanzados por la mayoría de las empresas.

En la realización de este trabajo encontramos que la bibliografía existente en esta área es muy escasa en comparación con la de otras y que bastante de esta información es traducción de obras extranjeras, en tanto la información que se maneja a nivel nacional está casi en su totalidad enfocada a la administración pública y hay que tomar en cuenta que la actividad de ésta con respecto a la iniciativa privada es sumamente distinta.

La finalidad de este documento es la de integrar información que permita usarse como guía para la elaboración de estudios de

sistemas y procedimientos para los dos sectores mencionados, respetando para cada uno su esfera de acción; y en parte tratar de cubrir un hueco en esa falta de información en la que adolece el área.

A la vez, este trabajo ha servido para la solución de un problema para la Institución que nos facilitó la elaboración del caso práctico y que al incluirlo en el cuerpo de este documento nos permitió dos cosas: primero, mostrar la manera en que debe integrarse un manual de procedimientos en una Institución Pública, esto no significa que sea una regla inflexible, pues cada manual puede incluir mayor o menor información de la representada en éste y segundo, demostrar con este caso la aplicabilidad de la metodología propuesta en la parte teórica del estudio.

En resumen es necesaria una mayor difusión de las actividades de Sistemas y Procedimientos para que puedan ser aplicadas en las organizaciones, esto se puede conseguir mediante lo siguiente:

Mayor capacitación a empresarios y empleados por medio de cámaras industriales, universidades, instituciones particulares y de asesoría, etc.

Favorecer la investigación y publicación de obras en esta área utilizando las características de la empresa mexicana para que puedan tener una mayor facilidad de aplicación.

Crear en el empresario mexicano conciencia de la bondad que los estudios de sistemas y procedimientos pueden representar

para su organización en cuanto al ahorro de recursos, tiempo y utilización de la mano de obra.

Esperamos pues que la información incluida sirva para los fines que nos hemos propuesto y que sea de utilidad para todos aquellos interesados en el área.

BIBLIOGRAFIA

1. Lazzaro, Victor. *Sistemas y Procedimientos*. México. Ed. Diana, 1988.
2. Massie, Joseph L. *Bases Esenciales de la Administración*. México. Ed. Diana, 1982.
3. Kranis Joubanc, José Luis. *Sistemas y Procedimientos Administrativos*. México. Ed. Pac, 1985.
4. George, Claude S. *Historia del Pensamiento Administrativo*. México. Ed. Prentice Hall, 1988.
5. Quiroga Leos, Gustavo. *Organización y Métodos en la Administración Pública*. México. Ed. Trillas.
6. *Oficina Internacional del Trabajo. Introducción al Estudio del Trabajo*.
7. Duhalt Krauss, Miguel. *Sistemas y Procedimientos en las Oficinas Públicas*. México. U.N.A.M., 1980.
8. *División de Educación Continua de la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M. Apuntes del Seminario "Métodos, Sistemas y Procedimientos Administrativos"*. México. U.N.A.M., 1989.

9. Locke A., Edwin. *Las Ideas de Frederick Taylor: Una Evaluación. Revista Management Today en Español. Septiembre de 1985. p.p. 17-27.*
10. Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Empresas. México. Ed. Trillas.*
11. Rabago Rock, Carolina. *Los Sistemas y Procedimientos en una Institución que Trabaja por Proyectos, México. U.N.A.M., 1985.*
12. *Systemation en México. Manual de Diseño y Control de Formas. Edición Particular, s/f.*
13. Arias Galicia, Fernando. *Introducción a la Técnica de la Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento. México. Ed. Trillas, 1974.*
14. Colegio de Bachilleres. *¿Qué es el Colegio de Bachilleres? México, 1988. 4a. Edición.*
15. Colegio de Bachilleres. *Manual General de Organización. México. 1986.*