



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

"ELABORACION E IMPLANTACION DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA OPTIMIZAR EL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES DE LA ENEP IZTACALA".

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADO EN ADMINISTRACION PRESENTAN: ROLANDO GARRIDO SANTOS PEDRO ALBERTO SANCHEZ CORTES

ASESORA: L.A. Y M.A. SANDRA LUZ GONZALEZ LOPEZ.

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO. 2001.

LIBRO CON FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Elaboración e implantación de un manual de procedimientos para optimizar el departamento de adquisiciones de la Frop Iztacala".

que presenta el pasante: Rolando Garrido Santos
con número de cuenta: 9656915-5 para obtener el título de:
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 18 de Septiembre de 2001

- | | | |
|------------------|---------------------------------------|--|
| PRESIDENTE | <u>LAE. Carlos Matías Armas</u> | |
| VOCAL | <u>L.A. Francisco Ramírez Ornelas</u> | |
| SECRETARIO | <u>L.A. Sandra Luz González López</u> | |
| PRIMER SUPLENTE | <u>L.A. Felix Pérez Rivera</u> | |
| SEGUNDO SUPLENTE | <u>L.A. José Santana Rivera</u> | |



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS
 FACULTAD DE ESTUDIOS
 SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
 EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
 P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
 Jefe del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Elaboración e Implantación de un manual de procedimientos
para optimizar el departamento de adquisiciones de la Fesq
Iztacala".

que presenta el pasante: Pedro Alberto Sánchez Corrés
 con número de cuenta: 9116194-7 para obtener el título de:
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 18 de Septiembre de 1 2001

PRESIDENTE	<u>L.A. Carlos Matias Armas</u>	
VOCAL	<u>L.A. Francisco Ramirez Ornelas</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Sandra Luz González López</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Felix Pérez Rivera</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. José Santana Rivera</u>	

AGRADECIMIENTOS



ROLANDO.

A DIOS.

**Con respeto, amor y mucha Fe por haberme
dado la oportunidad de nacer, obtener un cuerpo y venir a la tierra .
Adquirir los conocimientos para mi preparación,
así como el haberme permitido llegar a este momento.**





A MIS PADRES.

**Les doy las gracias por darme la vida, por su ejemplo ,
esfuerzo y sacrificio para darme una educación profesional .
El más profundo Agradecimiento.**

ROLANDO.





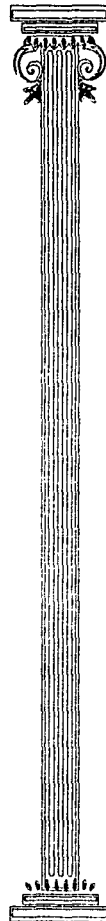
A MI ASESORA.

L.A. y.M.A. Sandra Luz González López

**Orgullosamente por la calidad y profesionalismo
plasmados en la realización del presente trabajo
y por compartir sus conocimientos y habilidades
; Muchas Gracias !**

Con respeto y admiración.

ROLANDO.





ROLANDO.

A TIANA ROSA.

**Por tu apoyo incondicional, tu paciencia y comprensión
que tuviste para escucharme y por que estuviste
cuando más los necesite.**

**Y primordialmente por tu
Amor.**



RECONOCIMIENTOS



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**El más grato reconocimiento en abrirme sus puertas,
por ocupar un espacio que aproveché en todo instante y momento
para poderme desarrollar profesionalmente y sentirme orgulloso
de pertenecer a la máxima casa de estudios.**

ROLANDO.



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUATITLÁN**

**A la FES-C por ofrecerme un lugar en el cual aprendí
tanto de mis profesores, compañeros y de mí mismo,
tomando en cuenta todos los factores que intervinieron
para mi formación académica por eso,
¡ Un muy grato reconocimiento!**

ROLANDO.





ROLANDO.



FES IZTACALA

**Por darnos las facilidades para
realizar el presente trabajo pero,
principalmente por aportarle a la
Universidad un poco de lo que nos ha
dado.**





L.A.E. CARLOS MATÍAS ARMAS.

**Un especial agradecimiento,
por hacernos crecer no solamente en la calidad de este
trabajo, sino como personas y profesionales.**

ROLANDO.





ROLANDO.

AL JURADO.

**Al jurado que participo en mi examen Profesional
dando las gracias a cada uno:**

**L.A.E. CARLOS MATÍAS ARMAS.
L.A. FRANCISCO RAMÍREZ ORNELAS.
L.A. y M.A. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ.
L.A. FÉLIX PÉREZ RIVERA.
L.A. JOSÉ SANTANA RIVERA.**

**A ellos por enseñarme el camino del conocimiento
y por alentarme a seguir adelante.
¡A todos un Reconocimiento!.**



DEDICATORIAS



Este trabajo significa el logro de una meta llena de anhelos y esfuerzos que no hubieran sido posibles sin el apoyo, comprensión y cariño de tanta gente, que estuvo conmigo a lo largo de mi vida es por eso que se la dedico.

Dios y a la Virgen:

Por que sin ellos simplemente no existiríamos y no podríamos sentirnos orgullosos de nosotros mismos, solo por eso se las dedico, por darme una vida con grandes triunfos y logros.

A Mi Madre:

**Por todos los años de desvelos a lo largo de toda mi vida y de mi carrera que con nada en el mundo te podré pagar, gracias por tu cariño , amor y comprensión, mi madre de
Toda la vida.**

A Mi Padre:

**Por el ejemplo, los valores y todo una vida dedicada a darme una formación.
"Toda persona
es responsable de sus actos
y es arquitecto de su propio destino nunca, me defraudes".**

ROLANDO.





A mis hermanos
por haberme compartido y
comprensión además de
ayudarme a alcanzar esta
meta.

A la familia Zarate Negrete
en especial a Cecilia Zarate
y Ma. Elena Zarate L. Que en
algún momento de vida me
apoyaron.

Al departamento de
Adquisiciones de la Fes
Iztacala en especial a
Ing. Myrna Aguilar Solís
Lic. Hugo Fernández Lima
Gracias.

A mis amigos en general,
por haber compartido conmigo
esos buenos y malos momentos,
que no borrare de mi memoria
por el resto de mis días.

Y a todos los aquellos que hayan ayudado
A culminar este trabajo...

ROLANDO.



A mis tíos
Cristóbal Santos
Alfonso Santos
Francisco Santos
Salomón Santos y
Manuel Santos
por seguir su ejemplo
e impulsarme a culminar
esto ;Gracias!

A mi amigo Mauricio
Por haber compartido de
su persona, amistad, su tiempo
y por haber sido un gran amigo
Descanse en paz.

A Pedro por
Haberme invitado a formar
Parte de este proyecto.

AGRADECIMIENTOS



PEDRO.

A DIOS.

**Por darme la oportunidad de vivir
con salud y amor,
por que siempre has estado a mi lado iluminando
y bendiciendo mi camino...**





PEDRO.

A MIS PADRES.

Mamá:

Sra. Remedios Cortés de Sánchez.

**Por tus sacrificios, cuidados y gran cariño
que me has brindado toda la vida.**

**Por ser una gran mujer que me ha dado
todo su apoyo y la confianza para salir
siempre adelante.**

Papá:

Sr. Pedro Sánchez Arteaga.

**Por enseñarme que el éxito no es un
destino si no un camino en el que para
dar un paso, hay que hacerlo con
trabajo y sacrificio.**

**Por ser mi ejemplo a seguir pero,
principalmente el ser mi gran amigo.**





A MI ASESORA.

L.A. y M.A. Sandra Luz González López

**Por su dedicación, profesionalismo y
Excelente dirección brindados en la realización
de este trabajo.**

Por ser un ejemplo profesional y personal a seguir.

**Por ser un ángel que me ha inyectado la fe en dios
y el coraje para alcanzar mis metas con calidad.**

Con admiración y respeto.

PEDRO.





PEDRO.

A TI ADRIANA.

**Por luchar a mi lado para alcanzar nuestros sueños,
por tu confianza y paciencia,
pero principalmente por tu amor y cariño que
me impulsan a superarme día a día.**



RECONOCIMIENTOS



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Por darme el privilegio de formar parte de la máxima casa de estudios en la que he adquirido los conocimientos y experiencias que me han ayudado a crecer como persona y profesional.

PEDRO.



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUATITLÁN**

**A todo el personal académico y administrativo que
han hecho y seguirán haciendo de esta una gran facultad
y nos motivan a poner en alto su nombre con la adecuada
aplicación de los conocimientos ahí adquiridos.**

PEDRO.



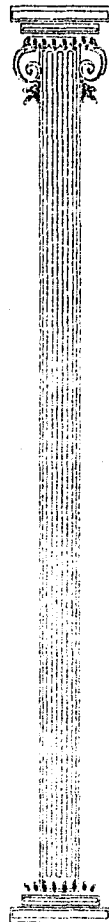


PEDRO.



FES IZTACALA

**Por darnos todas las facilidades para,
poder recolectar la información que
hizo posible este trabajo.
Gracias.**





L.A.E. CARLOS MATÍAS ARMAS.

**Un especial reconocimiento.
Por ayudarnos a mejorar la calidad de
este trabajo.
¡Gracias!**

PEDRO.





AL JURADO

Por tomar parte en el presente trabajo de
Tesis.

L.A.E. CARLOS MATÍAS ARMAS.
L.A. FRANCISCO RAMÍREZ ORNELAS.
L.A. y M.A. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ.
L.A. FÉLIX PÉREZ RIVERA.
L.A. JOSÉ SANTANA RIVERA.

Y por lo valioso de sus comentarios y aportaciones
Gracias.

PEDRO.



DEDICATORIAS



A MIS HIJAS.

Denisse y Nayeli

**Por ser mis dos luceros,
por ser mi inspiración para
realizar este trabajo que es
Suyo.**

PEDRO.





A mi hermana
por su cariño y apoyo en
todo momento
gracias chiquita.

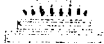
A la familia Espinosa Mora
en especial a Ma. Carmen Mora B.
y Enrique Espinosa F. Por ser como
mis segundos padres.

Al departamento de
Adquisiciones de la Fes
Iztacala en especial a
Ing. Myrna Aguilar Solís
Lic. Hugo Fernández Lima
Gracias.

A todos mis amigos de la carrera
Por compartir conmigo esta gran
Experiencia especialmente a
Rolando Garrido Santos.
Angel Ponce de León Andrade.
Christian Ocampo Rodríguez.
Victor Quintanar González.
Alejandro Alonso Avendaño.

Y a todos los aquellos que hayan ayudado
A culminar este trabajo...

PEDRO.



A mis abuelos
Rodrigo Cortés Díaz
Concepción Romero
por los consejos y cariño
que me han brindado.

A mi tío José Luis
Por toda tu ayuda para
la realización de este
trabajo.

Al departamento Dimalsa-Danone
en especial a Román Olmedo,
Fausto Almazán Barrón y
Jorge Castellanos G.
por su apoyo y confianza.



Índice

	Página
Planteamiento del problema	i
Objetivo	ii
Hipótesis	iii
Introducción	1
Capítulo 1.- Generalidades de la Administración	
1.1 ¿Qué es la Administración?	3
1.2 Conceptos de la Administración	7
1.3 Diferentes Modelos del Proceso Administrativo	11
1.4 Finalidad de la Administración	54
1.5 Importancia de la Administración	58
Capítulo 2.- Estudio de los Manuales	
2.1 Antecedentes de los Manuales	60
2.2 Conceptos de los Manuales	63
2.3 Objetivos de los Manuales	67
2.4 Los Manuales como una herramienta administrativa	69
2.5 Clasificación de los Manuales	73
Capítulo 3.- Manual de Procedimientos	
3.1 Conceptos de Procedimientos	85
3.2 Características de los Procedimientos	88
3.3 Conceptos del Manual de Procedimientos	89
3.4 Objetivos del Manual de Procedimientos	93
3.5 Clasificación de los Manuales de Procedimientos	95
3.6 Contenido del Manual de Procedimientos	97
3.7 Proceso de Elaboración del Manual de Procedimientos (fases y elementos)	102
3.8 Beneficios del Manual de Procedimientos	112
Capítulo 4.- Caso Práctico	
4.1 Antecedentes de la Empresa	116
4.2 Diagnostico del Departamento de Adquisiciones	136
4.3 Propuesta de un Manual de Procedimientos para el Departamento de Adquisiciones de la Enep Iztacala	138
4.4 Resultados y Beneficios	212
Conclusiones	214
Anexos	216
Bibliografía	229

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿QUE SUCEDE EN UNA INSTITUCIÓN QUE CARECE DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN EL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES?

OBJETIVO

ELABORAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL
DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES DE LA ENEP IZTACALA.

HIPÓTESIS

SI EL MANUAL ES UNA HERRAMIENTA QUE OPTIMIZA LAS FUNCIONES EN UNA ORGANIZACIÓN ENTONCES EL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES DE LA ENEP IZTACALA DEBERÁ DE IMPLEMENTARLO.

Introducción

La realización del presente trabajo tiene como finalidad principal proponer un Manual de Procedimientos como una herramienta útil, para poder aplicarla en cualquier organización, teniendo como objetivo la optimización de la misma; ya que éste nos indica los criterios a seguir y facilita el desarrollo de una área en específica o todas las que abarque la entidad.

Por lo antes mencionado el Manual de Procedimientos se convierte en un instrumento valioso para obtener una buena comunicación; por que en el se registra y se trasmite información que debe de ser eficaz y eficiente, para el buen funcionamiento de dichas áreas.

Se muestra un panorama muy amplio, el cual abarca desde los orígenes de la administración, que nace como una necesidad del hombre para poder lograr sus metas, así como el surgimiento de ésta como una ciencia.

Se encontrarán diferentes conceptos administrativos, con el fin de dar un mejor enfoque y comprender así el surgimiento del proceso administrativo, del cual se especifica que es una secuencia ordenada para lograr una coordinación dentro de la entidad. Esto se logra a

través del uso de sus fases, las cuales nos permiten el adecuado funcionamiento de cualquier organización de ahí la universalidad de este; se describe todo esto con el objetivo de que se haga un análisis que nos permita ubicar en que fase de dicho proceso se desprende el Manual de Procedimientos.

Se consideraron todos y cada uno de los aspectos generales y actuales, acerca de los manuales; los cuales tienen como función principal el ser un recurso formal para cualquier tipo de organización, ya que contienen las instrucciones elementales para que se desenvuelva uno o todos los departamentos de cualquier entidad, por lo que hace aún más trascendente su uso como herramienta de apoyo y consulta.

Se analizaron los diferentes tipos de clasificaciones de los manuales, con el propósito de conformar una que muestre un panorama más amplio y detallado que nos ayudara entender mejor la importancia de clasificar dichos manuales.

Se muestra a detalle las actividades y el orden de estas, así como la documentación esencial, las políticas y los diferentes sistemas que debemos contemplar para la realización de un Manual de Procedimientos, y con estas bases se lanza una propuesta de dicho manual: para el departamento de adquisiciones de la Enep Iztacala sustentada con la información antes mencionada.

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN



“Todos los triunfos nacen cuando nos atrevemos a comenzar...”

Eugene Ware

1.1 ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN?

La Administración surge desde que existe el hombre, por lo que es una de las actividades más importantes para el mismo, ya que mediante ella le permite alcanzar metas individuales así como las del grupo al cual pertenece.

La Administración aparte de coordinar las actividades tiene como función principal el lograr y mantener un medio ambiente laboral en el que los individuos de cualquier organización, aporten sus mejores contribuciones para los objetivos y misiones de grupo.

La Administración resulta primordial para cualquier labor organizada que desee realizarse en cooperación, así como para todos los niveles de la organización de una empresa. El administrar no solo es función de los jefes o gerentes, si no de todas las áreas que integran la organización; ya que una administración eficaz y perceptiva exige que todas las personas sean responsables del trabajo de otros. No importando el nivel o el tipo de empresa en donde se desarrollen, se deben de considerar en sí mismos como administradores. Precisamente en ese sentido utilizamos en éste libro el termino Administración.

Por su tamaño y por la complejidad de sus operaciones las organizaciones, cuando alcanzan un cierto tamaño, necesitan de la Administración, que no es más que la

conducción racional de las actividades de una organización, sean lucrativas o no, por lo que esta es una actividad imprescindible para la existencia, supervivencia y el éxito de las mismas, por lo que sin ella jamás tendrían condiciones para existir y crecer.

Administrar comprende la interrelación de hombres y recursos para el logro de los objetivos. Existe una dirección hacia el logro de objetivos a través de personas que utilizan técnicas y herramientas para que se cumplan los mismos, dentro de la entidad. De ahí se utiliza el proceso administrativo donde surgen una serie de pasos interrelacionados que nos llevan a la realización adecuada de una función.

Por todo lo anterior la Administración comprende la coordinación de:

- a) Recursos materiales, humanos y técnicos para el logro de los objetivos.
- b) Relacionar a la organización con su ambiente y responder a las necesidades de la sociedad.
- c) Desarrollar un clima organizacional en el que el individuo pueda alcanzar sus fines individuales y colectivos.
- d) Desempeñar ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, organizar, instrumentar, y controlar.
- e) Desempeñar varios roles interpersonales de información y descripción.

Hay una pregunta que siempre surge al hablar de Administración.

¿Si esta es una ciencia o un arte? Por lo que a continuación especificamos la diferencia de una con otra.

Esta pregunta surge a menudo. Al igual que todas las actividades tanto si se trata de medicina, composición musical, ingeniería, contabilidad por mencionar algunas, esto esta considerado como un arte por ser conocimientos prácticos. Es hacer las cosas de acuerdo con el contexto de una situación. Sin embargo, los gerentes pueden trabajar mejor utilizando el conocimiento de la Administración. Es este conocimiento el que la constituye como una ciencia. Por lo tanto como práctica es un arte. El conocimiento organizado en que se basa la práctica se puede considerar como ciencia. En este contexto de ciencia y arte no son mutuamente excluyentes; si no son complementarios.

Tomando en cuenta el contexto anterior, consideramos la siguiente definición; que la "Administración es una ciencia social que percibe la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través de un proceso administrativo".¹

(José Antonio Fernández Arena).

¹ <http://members.es.tripod.de/montoya/admónver2.html>.

Conforme a lo anterior entendemos a la Administración como una ciencia, técnica o arte, que por medio de los recursos humanos, materiales y técnicos, pretende el logro optimo de los objetivos, mediante el menor esfuerzo para lograr la máxima eficiencia.

1.2 CONCEPTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Se deberá tomar en cuenta que la Administración es una actividad fundamental; asegura la coordinación de los esfuerzos individuales para cumplir con metas de grupo. Los conocimientos se agrupan en las funciones administrativas, que se conocen como planeación, organización, integración, dirección y control, temas que más adelante se analizarán detalladamente, pero consideramos importante mencionarlo como punto de partida para entender los diferentes conceptos de los maestros de la Administración; y retomando estas bases conceptuales iremos a la Administración posteriormente de acuerdo a nuestro punto de vista.

Los conceptos que se analizarán son los siguientes:

Para Agustín Reyes Ponce

"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de la estructura y manejar un organismo social."²

Desde de aquí Reyes Ponce nos muestra que es necesario llevar un proceso el cual nos permitirá coordinar todas las áreas que componen la organización, todo esto de una forma disciplinada para que de esta forma se logren los objetivos de la misma.

² Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna, Edit. Limusa, México, 1998, pp. 14.

Según Harlold Koontz y Cyril O'Donnell.

“Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.³

En este concepto los autores nos explican que en base a una buena dirección, la entidad puede lograr sus fines con eficiencia y eficacia mediante la inteligencia, para llevar de la mano a todo su personal, tomando en cuenta que es recurso más importante de cualquier organismo social

Mientras José Antonio Fernández Arena

“Es una ciencia social que percibe la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.”⁴

La finalidad de este concepto es mostrar a la Administración como la ciencia que las empresas o cualquier organismo adoptan para alcanzar satisfactoriamente el desarrollo de las misma y del personal que las integran mediante una coordinación adecuada que tendrá como consecuencia el cumplimiento de sus objetivos.

³ Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Curso de Administración Moderna Edit. McGraw-Hill, México, 1988, pp. 45

⁴ Much Galindo, Lourdes. García Martínez, José. Fundamentos de Administración Edit McGraw-Hill México, 1992, pp. 23.

Dice Isaac Guzmán Valdivia.

“Es la dirección eficaz de las actividades y de la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.”⁵

Encontramos que este uno de los conceptos más interesantes dado que recalca el trabajo en equipo que es uno de los factores más importante para tener éxito en cualquier empresa, que nos propongamos, claro, todo esto con una adecuada forma de guiar al grupo al realizar todas sus actividades ya que esto nos dará los resultados esperados.

Para William J. McIarney

“La Administración es la combinación más efectiva posible del hombre, materiales, maquinas, métodos y dinero para obtener la realización de los fines de una empresa”.⁶

Consideramos que la conjunción de los elementos básicos que son hombre, materia prima, maquinaria, capital son esenciales para que cualquier entidad funcione de inicio, pero complementándolos con métodos que coordinen adecuadamente a todos los recursos anteriores harán que la entidad concrete sus metas. Esto lo que hace de este concepto uno de los más específicos en cuanto lo que la Administración persigue.

⁵ Much Galindo, Lourdes. García Martínez, José. Fundamentos de Administración Edit. McGraw-Hill México, 1992, pp. 23.

⁶ <http://members.es.tripod.de/montoya/admónver2.html>.

La Lic **Sandra Luz González López** afirma que la Administración:

“Es una ciencia que estudia y coordina los recursos humanos, materiales y tecnológicos para lograr la máxima eficiencia, es decir los mejores resultados.”⁷

En el concepto de la Licenciada nos corrobora que la Administración es una ciencia cuya función principal es estudiar amplia y detalladamente como coordinar cada uno de los recursos con los cuenta cualquier entidad, con el fin de lograr los mejores resultados en la misma.

De los conceptos anteriores se desprende lo siguiente:

“La Administración es una ciencia que permite coordinar eficaz y eficientemente los recursos humanos, materiales y técnicos para lograr los objetivos de cualquier organización”.

⁷ Lic. González López. Sandra Luz, Apuntes de Sistemas Administrativos de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán 2000.

1.3. DIFERENTES MODELOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Para contemplar mas ampliamente este tema primero analizaremos el conceptos del proceso administrativo según el siguiente autor.

Para **Lourdes Much Galindo**,

“El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la Administración misma que se interrelacionan y forman un proceso integral.”⁸

Se puede observar en este concepto que el proceso administrativo requiere de un conjunto de etapas previamente ordenadas, las cuales deben de estar conjugadas con la finalidad de dar un sentido coherente a cada una de las actividades que se realicen en cualquier organización, todo esto dándole un sentido integral.

Lyndall F. Urwick divide el proceso administrativo en fases: mecánica y dinámica. Para este autor la mecánica administrativa es la parte teórica de la Administración en la que se establece lo que debe hacerse, es decir, se dirige siempre hacia el futuro. Mientras que la fase dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social.

⁸ Much Galindo, Lourdes. García Martínez, José. Fundamentos de Administración Edit. McGraw-Hill. México, 1992. pp. 23

Es importante conocer que existen diversas opiniones en cuanto el número de etapas que componen el proceso administrativo aunque, de hecho, para todos los autores los elementos esenciales sean los mismos por lo tanto:

Empezaremos por analizar a un pionero de la Administración con respecto al proceso Administrativo:

Para Henry Fayol:

Henry Fayol vio a la organización como una entidad abstracta que era dirigida por un sistema racional de reglas y autoridad y que la organización justificaba su existencia a través del logro de sus objetivos.

Y añade que, si la organización desea obtener objetivos administrativos debe coordinar los recursos con que cuenta y así el administrador deberá prever organizar, mandar, coordinar y controlar.

Veamos como concibe y explica Fayol el proceso administrativo

1.-Previsión: Fayol entiende este acto como examinar el futuro. Lo describe en termino de fijar objetivos, tomar decisiones y establecer planes de acción.

Pero para entender mejor la previsión Fayol nos menciona que:

"El mejor de los planes no puede anticipar todas las eventualidades posibles; pero prevé un lugar para las misma y prepara las armas que serán necesarias en las circunstancias inesperadas."⁹

Fayol nos especifica que al hacer cualquier plan debemos tratar de contemplar todas las eventualidades posibles con el fin prevenir los problemas que se puedan presentar a corto y largo plazo, y buscar alternativas para atacar a los mismos logrando así poder mantener los planes lo mejor posible.

2. **Organización:** La etapa de organización es formular una estructura (con normas más o menos sólidas) de una cosa; junto con los materiales y recursos humanos que son los que conforman la entidad.

3.- **Dirección:** La etapa del mando o de Dirección, es la que hace funcionar los planes y la organización señala que el administrador que manda debe:

- a) Tener un conocimiento completo de su personal.
- b) Eliminar lo inoperante.
- c) Estar bien informado en cuanto a los acuerdos que obligan al negocio y a sus empleados.
- d) Dar un buen ejemplo.
- e) Conducir auditorias periódicas de la organización y usar diagramas representativos para estudiarlos.

⁹ Hernández Rodríguez, Sergio. Ballesteros Inda, Nicolás. Fundamentos de Administración Edit. Interamericana, México. 1992, pp. 122.

f) Unir a los asistentes del jefe a través de conferencias para definir unidades de dirección y fijar objetivos.

4.- **Coordinación:** La etapa de la coordinación consiste en la armonización de toda la información, buscando cohesión y unificación

5.- **Control:** En esta etapa se debe verificar el resultado con el plan original. A partir de ese análisis se puede replantear la gestión administrativa.

En cuestión al proceso administrativo de Fayol se puede notar que esta conformado por cinco fases las cuales el autor es muy específico en cada una de ellas.

Fayol considera a la previsión como la fase que se encarga de darnos una visión del futuro lo más concreta posible con el fin de que se puedan fijar objetivos, tomar decisiones y establecer planes de acción, tratando de tomar en cuenta todas aquellas circunstancias que puedan alterar el curso de la misma. De esta misma forma la organización nos permitirá definir una estructura con normas que sean lo más sólidas posibles, contemplando todo los recursos con los cuenta la entidad, mientras que la dirección es la etapa donde se ejecutarán los planes ya establecidos, sabiendo que el principal responsable de dirigir y hacer cumplir estos es el administrador, así mismo la coordinación nos va servir para unificar criterios en cuanto a la información que se maneje en la organización; ya habiendo analizado las fases anteriores llegamos a la

última fase del proceso que es control el cual nos permitirá verificar que los planes se estén ejecutando adecuadamente, además que nos ayudara a detectar y corregir posibles desviaciones que se den en los mismos.

Mientras Para **Koontz y O'Donnell**

Estos autores nos indican que las funciones de los administradores son una estructura útil para organizar los conocimientos sobre la organización. Por lo tanto consideran que las áreas funcionales básicas de la administración son planeación organización, integración, dirección y control.

PLANEACIÓN

¿Qué es planear?

Planear es decidir con anticipación que hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quien debe hacerlo.

Por lo tanto la planeación es un proceso intelectual que permite el desempeño eficaz de un individuo requerido, de la toma de decisiones para determinar y seleccionar propósitos, objetivos así como cursos de acción para alcanzarlos, considerando el aprovechamiento de oportunidades y la minimización del riesgo.

El período de la planeación es a corto y a largo plazo, esto dependerá de la flexibilidad de los planes, esto quiere decir que los compromisos futuros que se contraigan nos conducirán a la toma de decisiones.

Por lo anterior, la planeación es tomar decisiones; que implica seleccionar los cursos de acción que seguirá una compañía o cualquier empresa y cada uno de los departamento que la integran.

La importancia de la planeación tiene 4 metas:

- a) Reducir la incertidumbre y el cambio.
- b) Concentrar la atención a los objetivos.
- c) Hacer que sea posible una operación económica.
- d) Ayudar a los administradores a controlar.

Elementos de la planeación

Propósitos o misiones

Es la razón de ser de la empresa. Esto nos quiere decir que la intención que tiene la empresa es cumplir con la tarea básica o función primordial de esta.

Objetivos

Son los fines a los que se dirige toda actividad, representa no solo el punto final de la planeación sino el fin hacia el cual apuntan la organización, integración, dirección y control.

Estrategias

Son cursos de acción general o alternativas que muestra la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Políticas

Son guías para orientar la acción con criterios y lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de la organización.

Las políticas limitan el área dentro de la cual se debe tomar las decisiones y aseguran que estas sean coherentes con un objetivo y además contribuyan a el.

Las políticas se clasifican de acuerdo a su origen:

Formuladas: Estas son estipuladas por el nivel más alto de la Administración.

Consultadas: Estas son hechas de acuerdo al nivel jerárquico ascendente administrativo.

Implícitas: Se dan en la práctica usual dentro de la empresa.

Impuestas: Son las que se impone por parte de organizaciones externas ejemplo gobierno

Procedimientos

Son planes que establecen un método requerido para el manejo de actividades futuras. En realidad son guías de acción, ya que detallan la forma exacta y de manera cronológica, cómo debe llevarse a cabo una actividad específica.

Reglas

Es un ordenamiento administrativo que describe la acción o no acción requerida y específica, no permitiendo el uso de la discreción.

Programas

Es un conjunto de metas, políticas, procedimientos y reglas que junto con otros elementos, nos ayudaran a seguir un curso de acción sustentado con un presupuesto necesario. El programa principal debe estar apoyado por subprogramas.

Presupuesto

Es un enunciado de los resultados esperados, expresado en términos numéricos, por lo que obliga a la innovación de la planeación, además que es un parámetro para el control.

Pasos de la planeación

A. Conciencia de innovación: Visión del ambiente interno y externo tomar conciencias de las invasiones futuras y hacer un diagnóstico realista de estas.

- B. Innovación de objetivos: Aquí se establece los objetivos generales de la empresa así como de cada una de sus áreas, especificando resultados esperados, a través de políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y una red de programas. La relación de objetivos y la innovación va desde el objetivo global hasta los objetivos de cada una de sus áreas por medio de una línea ascendente o descendente.
- C. Desarrollar, divulgar y obtener de acuerdo a las premisas críticas de planeación: Estas son pronósticos, políticas aplicables básicas y planes existentes en la compañía, son supuestos acerca del medio ambiente en el que puede desarrollarse el plan. Estas premisas e innovaciones se deben de seleccionar aquellas que sean más coherentes ya que un momento dado nos ayudará a coordinar los elementos del plan.
- D. Innovación de curso de acción alternativos: En este punto reduciremos el número de acciones con el fin de escoger la que nos proporcione las posibilidades más fructíferas.
- E. Evaluación de cursos opcionales: Aquí se debe de evaluar la premisa y las metas por medio de las herramientas como son innovación y técnicas matemáticas.
- F. Selección de cursos de acción. En este punto se adoptara el plan a seguir, escogiendo la mejor de las opciones que tengamos.
- G. Innovación de planes derivados: . Estos se hacen con el fin apoyar el plan base.
- H. Cuantificación de los planes a través de presupuestos: Se fijan a los planes significados numéricos para convertirlos en presupuestos.

Toma de decisiones

Es una de las partes más importantes de la planeación por que es el núcleo de la misma, ya que se selecciona un curso de acción mediante el cual un objetivo y meta pueda alcanzarse con las circunstancias o limitaciones existentes.

-Algunas técnicas que podemos utilizar para la toma de decisiones son: Innovación de riesgos (Cuantificar los aproximados, mediante el árbol de decisión el cual se integra por los sucesos fortuitos y las probabilidades implicadas en los diversos cursos de acción que podrían emprenderse).

-Teoría de las preferencias: También se le denomina como teoría de la utilidad, aquí aplicamos la estadística para la toma de decisiones y se basa en la innovación de quienes toman las mismas.

-Análisis de eficiencia de los costos: Aquí evaluaremos la forma menos costosa para alcanzar los objetivos.

Otros factores que nos ayudan a la toma de decisiones son los valores personales y la cultura de la organización, así como las decisiones que tomemos en grupo y además de promover la creatividad y la innovación.

ORGANIZACIÓN

Es identificar aquellas actividades necesarias para alcanzar nuestros objetivos, se le asigna a cada grupo un administrador, el cual contará con la autoridad necesaria para

supervisar dicho grupo; esta autoridad se dará tanto horizontal como verticalmente en la estructura de la empresa.

Requerimientos de la organización:

- 1.- Tener objetivos precisos.
- 2.-Definir las actividades y deberes.
- 3.-Comprender el alcance de la autoridad de cada persona.
- 4.- Conocer la obtención de la información básica.

Organización formal

Es la estructura organizada para lograr los objetivos, esta proporciona por medio ambiente que ayudara al individuo a un tener buen desempeño con el fin de lograr las metas de grupo.

Organización informal.

Son las actividades grupales que no aparecen en un organigrama.

Departamento.

Es el área de la empresa donde el administrador tiene la autoridad para el desempeño de actividades bien específicas.

Niveles de organización.

Se limita al número de persona que puede supervisar un administrador, dependiendo de la circunstancia, así como del tipo de empresa.

Amplitud del área de mando

Para saber cual es número de subordinados que puede supervisar efectivamente un administrador dependerá de los siguiente factores:

- Capacitación a los subordinados.
- Delegar claramente la autoridad.
- Claridad en los planes.
- Uso de normas objetivas.
- La empresa debe tener velocidad para cambiar.
- Hacer uso de las técnicas de comunicación.

Los autores dicen que es necesario hacer un equilibrio de todos los factores anteriores para poder determinar cuantos subordinados puede supervisar un administrador, tomando en cuenta que aquella alternativa que se escoja nos represente los menores costos y se adapte mejor al logro de los objetivos de la empresa.

La organización como proceso.

- La estructura debe reflejar los objetivos y los planes así como las actividades que se desprenden de ellos.

- La estructura debe reflejar la autoridad que la administración tiene a su disposición.
- Debe reflejar un medio ambiente.
- Debe tomar en cuenta las limitaciones y costumbres del personal.

Lógica de la organización

1. Identificación y clasificación de las actividades necesarias para alcanzar objetivos, planes y políticas.
2. Utilización de los recursos humanos y materiales de la mejor manera; agrupando actividades.
3. Delegar al jefe de grupo la autoridad necesaria para lograr que todas sus actividades se lleven a cabo.
4. Integrar a los grupos mediante relaciones de autoridad y flujos de información horizontal y vertical.

Departamentalización.

Es la técnica de agrupar a las actividades y personas en un departamento, hace posible ampliar a las organizaciones hasta un grado indefinido, identificándose los patrones siguientes:

- a) Por números simples: Es cuando se agrupan las personas que deben desempeñar las mismas funciones y se les coloca bajo ordenes de un mismo administrador.

- b) **Por tiempo:** Se usan los turnos de trabajo aplicando principalmente en los niveles más bajos.
- c) **Por funciones:** Se realizan las actividades bajo el principio de la especialización por ocupaciones.
- d) **Por territorio:** Son actividades dispersas geográficamente.
- e) **Por producto:** Aquí los productos y las líneas de productos son básicos para su utilización, facilita el uso de los recursos y permite la especialización.
- f) **Por cliente:** En este punto los clientes son claves para agrupar las actividades.
- g) **Por proceso o equipo:** Se reúne a las personas y los materiales para dirigirlos a una operación específica.
- h) **Por proyecto:** Actividades en función a un objetivo a corto plazo.

Organización matricial.

Es la conjunción de dos patrones en la departamentalización.

La organización matricial o por proyecto ganará importancia en futuro, ya que este tipo de departamentalización facilita la capacidad de respuesta para recibir los cambios y con mayor hincapié en los resultados finales así como el logro de metas.

Línea y Staff

Las funciones de línea tienen responsabilidad de tener impacto directo en la realización de objetivo y las funciones de staff es el investigar y asesorar, más no dirigir al personal de línea.

Autoridad funcional

Es el derecho de delegar a una persona o a un departamento para controlar procesos, políticas, prácticas o cualquier otra actividad específica que tengan relación con otros departamentos.

Autoridad de mando

Esta autoridad es ejercida por los administradores de línea, dicha autoridad tiene la obligación la de ofrecer asesoría.

Descentralización

Es el delegar la autoridad necesaria a todos los niveles de la organización con el fin de que todos los niveles puedan tomar decisiones y así lograr el mejor desempeño de la organización.

Centralización

Es la no-dispersión de la autoridad.

Delegación de la autoridad

El propósito esencial de la delegación de autoridad es hacer posible la organización, ya que al delegar la autoridad al personal se le facilitara la toma de decisiones, teniendo como consecuencia la agilidad y desarrollo de la empresa.

El proceso para la delegación de autoridad es el siguiente:

- 1.- Determinación de resultados esperados.
- 2.-Asignación de tareas.
- 3.-Delegación de autoridad para desempeñar dichas tareas.
- 4.-Exigir responsabilidad derivada de la ejecución de las tareas.

La delegación de autoridad debe ser clara para que el administrador pueda comprender la naturaleza de sus funciones, por lo tanto se recomienda que esta sea escrita y específica ya que le será útil tanto para el administrador como para quien la delega.

Errores en la organización.

Los errores al organizar pueden ser los siguientes:

- La incapacidad para elaborar planes apropiados.
- Falta de claridad en las relaciones organizacionales.
- El no poder asignar la autoridad y responsabilidad con equilibrio.
- Confusión en las líneas de autoridad y líneas de información.
- Otorgamiento de autoridad sin responsabilidad o considerar responsables a quienes no tiene la autoridad.
- Mala aplicación del recurso de staff.

- **Abusar de la autoridad funcional.**
- **Excesiva fragmentación de la unidad de mando.**
- **Ideas equivocadas de los departamentos de servicio.**
- **Exceso o falta de organización.**

Ventajas de la planeación en la organización

1. Ayuda a planear las necesidades futuras del personal así como los programas de capacitación que requieren estas.
2. Nos ayuda a revelar debilidades como: Percibir mejor la duplicación de esfuerzo, líneas poco claras de autoridad, detectar las líneas demasiadas largas de comunicación, así como evitar el papeleo y prácticas en desuso, cuando se concilia la estructura organizacional deseada con la real
3. Evitar la inflexibilidad de la organización: Lo cual beneficia a la misma al adaptarse a un medio ambiente cambiante.
4. Necesidades de reajustes y cambios: Los autores nos mencionan en este punto que los administradores deben observar a la organización como algo viviente, además de hacer los cambios estructurales solo para acostumbrar a los subordinados al cambio.
5. Evitar conflictos mediante la clarificación de tareas para que la estructura organizacional sea comprendida y así poder hacer funcionar esta, para que se vea favorecida esta comprensión se puede utilizar herramientas como:

Organigramas: Es la representación gráfica de la organización en la que se señala las relaciones entre departamentos y líneas de autoridad principales.

Descripción de puestos: Aquí se definen todos los puestos administrativos, se establece las funciones básicas del puesto así como las principales áreas de resultados finales de las que son responsables los administradores y las relaciones de supervisión implicadas.

De acuerdo con lo anterior se recomienda que los subordinados consideren lo que deben hacer y quien debe hacerlo, lo que producirá beneficios superiores a los esfuerzos.

- 6 Asegurar que se comprenda la estructura organizacional: Se debe lograr que todos los miembros de la organización comprenderán el funcionamiento de la misma, esto se puede lograr mediante la enseñanza a todo el personal, para esto puede utilizar manuales, programas, organigramas, descripción de puestos los cuales facilitaran dicha comprensión.
- 7 Reconocimiento de la organización informal: Está proporciona cierta cohesión a la organización formal ya que imparte a los miembros un sentimiento de pertenencia, de posición, de respeto propio y de satisfacción.

INTEGRACIÓN DE PERSONAL

Se define como la tarea de cubrir los puestos de una estructura organizacional con el fin de identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo, así como hacer un

inventario de esta lo que implica reclutar, seleccionar, ubicar, promover, evaluar, recompensar y capacitar personal.

La integración esta intimamente relacionada con la organización, de hecho muchos autores consideran a la integración como una fase la organización.

Funciones de la integración:

La función administrativa de la integración se relaciona con un sistema abierto que cubre y mantiene los puntos de la estructura organizacional, donde los planes de la empresa son la base para la organización y estos a su vez conllevan al cumplimiento de objetivos de la empresa, además establece el número y clase de personal requerido, analizando su talento mediante un inventario, todo esto en base a la utilización de fuentes internas y externas en el proceso de reclutamiento, selección, colocación y promoción.

Otro aspecto importante de la integración es detectar las necesidades de desarrollo y capacitación del personal.

La integración facilita la dirección y el control en la administración empresarial.

I. Factores que determinan el número y las clases de Administradores necesarios:

- a) Tamaño de la empresa.
- b) Complejidad de la estructura organizacional.
- c) Planes de expansión.

d) Personal administrativo.

Además que se deben identificar las cualidades de estos puestos individualmente para poder seleccionar a los administradores mas apropiados.

2. Inventario de administradores: El utilizar un organigrama el cual nos señalará todos los puestos administrativos así como las posibilidades de ascenso del ocupante.
3. Examinar las necesidades de los administradores, mediante la determinación del número de administradores requeridos y disponibles identificándolos en el inventario de administradores para poder seleccionar al mas adecuado mediante una evaluación.
4. -Factores que afectan a la integración:
 - a) -Factores externos: El medio ambiente externo afecta a la integración en diversos grados, el autor maneja este medio ambiente como influencias las cuales son: educativas, sociales, culturales, legales, políticas, económicas y tecnológicas.
 - b) -Factores internos: La integración de los puestos administrativos con personal de la empresa, así como el personal del exterior, junto con la responsabilidad de la alta dirección nos ayude a superar la resistencia al cambio.
5. Selección: El proceso de selección entre los candidatos de la organización o del exterior para ocupar un determinado puesto, dependerá de la realización de un análisis del objetivo del puesto en el que se deberá identificar lo siguiente:

Reclutamiento: Implica atraer candidatos que ayuden a lograr los objetivos de la empresa.

Orientación: Información de la empresa así como las funciones y tareas del nuevo empleado.

Promoción: Son cambios dentro de la organización a un puesto superior con mayores niveles de responsabilidad, además de requerir aptitudes más amplias que en el puesto anterior, comúnmente significa un status mejor así como una remuneración mayor.

6. **Evaluación del desempeño:** Es la base para determinar a quien se le puede dar la oportunidad de ascender a un puesto superior, todo esto con el propósito de crear bases para la acción de sueldos y desarrollar personal a través de la motivación, considerando la medición del desempeño en el logro de metas y planes.
7. **Desarrollo:** Se dice que los buenos ejecutivos consideran el futuro y se preparan para él, una forma para hacerlo es desarrollar y capacitar al personal para que estos puedan cada vez más hacer frente a los problemas que se les susciten y así colaboren con el cumplimiento de los planes de la empresa, además de que estos puedan desarrollar todo su potencial.

Es necesario que de acuerdo a la revisión del desempeño se puedan identificar las necesidades de capacitación y determinar los métodos para superar las deficiencias.

8. **Capacitación Interna y externa:** Estas pueden llevarse a cabo mediante programas de conferencias, cursos, talleres, seminarios, lecturas analizadas con otros administradores o con el superior, simulación de negocios, ejercicios experimentales, sistemas expertos e inteligencia artificial, además de uso de computadoras etc.

DIRECCIÓN

Es el proceso que utilizan los administradores para influir sobre sus subordinados por medio de la utilización de la comunicación, supervisión y la motivación con el fin de que estos contribuyan al logro de las metas de la organización.

Factor humano

Los administradores deben considerar a las personas que guían como miembros de un sistema social amplio en el cual interactúan y deben comprender los roles que asumen, para esto se les debe tratar con dignidad, además se les debe considerar como un todo.

Motivación

El administrar exige la creación de un medio ambiente idóneo para que el personal labore en armonía y así lograr un objetivo. Pero no se puede lograr este objetivo sin saber que es lo que motiva al personal.

Por lo anterior, la motivación es aquella que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas; similares, al mencionar que un administrador motiva a su personal se quiere decir que se hacen las cosas que esperan satisfacer esos impulsos y deseos provocando así un impulso a actuar en la forma deseada, contribuyendo así al logro de los objetivos de la empresa.

Técnicas de motivación

1.-El dinero: Este puede ser dado al personal por medio de sueldo, incentivos, bonos, opción a acciones seguros y cualquier otro que permita el buen desempeño por parte del personal.

2.-Refuerzo positivo: Este se da al crear al personal un medio ambiente propicio para su desempeño y principalmente elogiar el mismo.

3.-Participación: Tomar en cuenta el punto de vista del personal sobre las acciones a seguir tomar así como también sobre los problemas que aquejan a la organización.

Liderazgo

Es la influencia sobre el personal para que intenten con buena voluntad y entusiasmo el logro de las metas de grupo.

Los elementos constitutivos del liderazgo son:

- Aptitud para comprender al personal que tiene fuerzas motivadoras distintas.

- Aptitud de inspirar.
- Aptitud de crear un ambiente que motive.

Comunicación

Es el transmitir información desde un emisor hasta un receptor, en donde ambos deben comprender la información, por lo que en una empresa es el medio por el que se vinculan las personas para lograr un propósito común.

Integra las funciones administrativas y se relaciona a la empresa con el ambiente externo.

Por lo anterior la comunicación es esencial para el buen funcionamiento de la empresa. Por lo que es necesario tomar en cuenta los siguientes factores:

- Establecer y divulgar las metas de la organización.
- Elaborar planes para su logro.
- Organizar los recursos de la empresa eficaz y eficientemente.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- Conducir, dirigir, motivar y crear un clima en él que los empleados deseen contribuir.
- Controlar el desempeño.

Comunicación en la empresa

En una organización moderna la comunicación debe ser de rápida fluidez además de veraz y oportuna.

- a) Necesidad de conocimiento de los administradores, estos deben seleccionar la información adecuada para desempeñar sus funciones y actividades administrativas además que les da elementos para una buena toma de decisiones.
- b) En una empresa eficiente la comunicación debe fluir en diversas direcciones ascendentes, descendiente y transversal.
- c) La comunicación escrita y verbal se puede utilizar en conjunto para lograr que las mismas sean más eficientes.

Barreras y fallas de la comunicación.

- 1 Falta de planeación: Hablar y escribir sin planear el propósito real del mensaje.
- 2. Pasar por alto los supuestos que se encuentren implícitos en el mensaje.
- 3 La distorsión semántica, esta puede ser deliberada o accidental.
- 4. Mensajes expresados defectuosamente, es decir un mensaje incoherente e impreciso.
- 5 Mala transmisión y mala retención del mensaje.
- 6. Escuchar defectuosamente (Evaluación prematura).
- 7. La desconfianza, las amenazas y los temores deterioran la comunicación.
- 8. Periodo insuficiente para efectuar cambios.

CONTROL

Es la función administrativa que nos ayuda a medir y a corregir el desempeño a fin de asegurar que los objetivos de la empresa se cumplan, así como también evitar desviaciones en los planes razón por la cual se dice que los controles deben reflejar los planes y la planeación debe proceder al control.

Proceso básico del control

1. **Determinación de estándares:** Establece criterios de desempeño para poder medir la efectividad de los planes.

Estos criterios pueden establecerse cualitativa o cuantitativamente.

2. **Medición de desempeño:** Se realiza para poder detectar desviaciones antes de que estas ocurran así como tomar acciones correctivas para evitar las mismas, a pesar que hay actividades difíciles de medir en trabajos no técnicos, se determinan estándares como: condición financiera del negocio, entusiasmo, lealtad de los subordinados por mencionar algunos.

3. **Corrección de desviaciones:** Estas se pueden realizar mediante:

- Reelaboración de planes o modificando metas.
- Reasignar y aclarar operaciones.
- Mejor selección y capacitación.

- Despidos.
- Mejor dirección utilizando mejores técnicas de liderazgo.
- Explicación más específica del puesto.

Puntos críticos del control.

Son los puntos seleccionados para el control y estos deben ser críticos, es decir, que son los factores limitantes en la operación y nos indicarán si los planes están funcionando y con estos el administrador podrá manejar un mayor número de subordinados aumentando la amplitud del control, dándonos por resultado ahorro en costos y mejoras en la comunicación.

Los puntos críticos que podemos utilizar son: Programas, actividades del mismo, políticas, procedimientos, presupuesto y estos pueden ser relacionados con diferentes tipos de estándares que mencionaremos a continuación:

Estándares físicos: Estos son mediciones que nos reflejaran horas de trabajo por unidad de producción, producción por hora-máquina, estos estándares también pueden reflejar calidad, velocidad, durabilidad por mencionar algunas.

Estándares de costos: Son medidas monetarias que asignan valores monetarios a los costos de operación como por ejemplo: costos de mano de obra, de producción y materia prima, etc.

- Despidos.
- Mejor dirección utilizando mejores técnicas de liderazgo.
- Explicación más específica del puesto.

Puntos críticos del control.

Son los puntos seleccionados para el control y estos deben ser críticos, es decir, que son los factores limitantes en la operación y nos indicarán si los planes están funcionando y con estos el administrador podrá manejar un mayor número de subordinados aumentando la amplitud del control, dándonos por resultado ahorro en costos y mejoras en la comunicación.

Los puntos críticos que podemos utilizar son: Programas, actividades del mismo, políticas, procedimientos, presupuesto y estos pueden ser relacionados con diferentes tipos de estándares que mencionaremos a continuación:

Estándares físicos: Estos son mediciones que nos reflejaran horas de trabajo por unidad de producción, producción por hora-máquina, estos estándares también pueden reflejar calidad, velocidad, durabilidad por mencionar algunas.

Estándares de costos: Son medidas monetarias que asignan valores monetarios a los costos de operación como por ejemplo: costos de mano de obra, de producción y materia prima, etc.

Estándares de capital: En estos se relaciona el capital invertido en la empresa con los costos de operación y como consecuencia se toma el balance como principal punto para realizar dicha operación.

Estos estándares, dan la información que arrojan, nos permitirán contemplar una nueva inversión, así como de control general y el rendimiento de la inversión.

Estándares de ingresos: Es la asignación de valores monetarios a las ventas.

Estándares de programas: Es la medición del desempeño de los programas mediante diferentes factores que deben ser lo mas objetivos posibles.

Estándares intangibles: Son difíciles de medir ya que miden actitudes e impulsos humanos.

El control como sistema de retroalimentación

Hay muchos sistemas que se controlan mediante la retroalimentación de la información, que es la que da la pauta para observar si hay desviaciones y que correcciones hacer, dar origen así al cambio, pero el autor maneja que el administrador debe medir el desempeño real, comparar esta medición con los estándares y así poder detectar desviaciones, además de analizar estas, para así saber que correcciones debe efectuar.

Dichas acciones correctivas se debe realizar mediante un programa el cual se implantará con el fin alcanzar el desempeño deseado.

Información y control de tiempo real

En la actualidad los sistemas computarizados nos permiten la recopilación, almacenamiento y transmisión de datos, estos facilitan a cualquier empresa el obtener la información necesaria para realizar sus operaciones, razón por la cual se menciona que la información de tiempo real es un medio para obtener el control de las principales áreas de operación de la empresa ya que dicha información nos puede mostrar desviaciones que podemos corregir debido a la prontitud de la misma.

Control de la información adelantada

Se dice que para que un administrador lleve a cabo un control efectivo necesita de un sistema que le proporcione con tiempo la información para así poder tomar una acción correctiva y evitar las consecuencias que le ocasionarían el no hacerlo.

En la actualidad se debe poner más énfasis en el control que se debe llevar en el presente para que este no repercuta en el futuro de la empresa.

Una de las mejores técnicas de control, dirigido hacia el futuro es la planeación de redes ilustradas por medio del PERT (técnica de evaluación y revisión de programas) esta técnica prevé problemas en el área de costo o entrega a tiempo.

Los sistemas de corrección anticipante analizan los insumos de un proceso para asegurarse de que se está cumpliendo con lo planeado y si no es así cambiar los

insumos o el proceso según sea la circunstancia, todo esto con el fin de lograr los resultados esperados.

Los principales problemas de un sistema de control es omitir aquellos factores que no son considerados en el modelo de insumos, también conocidos como perturbaciones pero que impactan en el resultado final esperado.

Presupuestos

Es un dispositivo de amplia utilización para el control, ya que es una formulación de planes para un periodo futuro, los cuales están expresados en términos numéricos y declaran resultados anticipados.

Su propósito es exponer planes en términos numéricos y dividirlos en cada una de las partes de la organización, además permiten la delegación de autoridad sin que se pierda el control.

Tipos de presupuestos.

1. Presupuestos de ingresos y gastos: Un ejemplo de este tipo de presupuesto es el de ventas el cual es una expresión formal y detallada de un pronóstico de una área como ventas.
- 2 Presupuesto de tiempo, espacio, material y producto: Estos se expresan en términos de cantidad, un ejemplo de este son las horas de trabajo.

3. De gastos de capital: Señalan específicamente los gastos de capital para la planta, equipo, maquinaria e inventarios, un ejemplo de este tipo son las erogaciones de equipo y maquinaria.
4. Presupuesto de efectivo: Son pronósticos de los ingresos y desembolso de efectivo.

Medios de control no presupuestales

1. Información estadística: Se realiza un análisis de diferentes aspectos de la operación los cuales se mostraran tendencias y proyecciones.
2. Informes y análisis especiales: Nos proporcionará información necesaria la cual nos revelará oportunidades para mejorar en los costos y una mejor utilización del capital.
3. Auditoría operacional: Nos ayudará a la evaluación de la operación en general, comparando los resultados con los planes.
4. Observación personal: Nos sirve para verificar mediante recorridos en la oficina y planta que las personas cumplan con los objetivos de la empresa.

Denotamos que de acuerdo al proceso anterior los autores sobresaltan una tercera fase de este proceso la cual es la integración y dan las razones por las que se sustenta la existencia de dicha fase.

La integración de papeles en la organización incluye conocimientos y enfoques de los cuales carecen los administradores, esto hace que se encaminen a la tarea de

organizar. Cómo es el fijar una estructura de papeles, por lo que le prestan poca atención a la actividad de llenar estos puestos.

Otro factor que exponen los autores es que en esta fase se hace mucho hincapié en el elemento humano, el cual es el recurso más importante de la empresa.

Para Agustín Reyes Ponce

Para Agustín Reyes Ponce el analizar el proceso administrativo es una forma de tomar en cuenta todos los aspectos que ocurren dentro y fuera de una organización con una visión muy amplia y con respuestas para todo tipo de problemas.

Agustín Reyes Ponce divide el proceso administrativo en dos partes: La etapa Mecánica que comprende la Previsión, Planeación y la Organización y la etapa Dinámica que incluye la integración de recursos, básicamente los humanos, la dirección y el control

Para entender mejor lo anterior analizaremos dicho proceso.

ETAPA MECÁNICA:

Previsión

La palabra previsión implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes; por ello, la previsión es básica para la planeación.

Para hacer previsiones hay que tomar muchas cosas en cuenta que van desde los principios de la previsión hasta las principales técnicas de investigación de operaciones. Por todo eso es indispensable:

- a) Fijar los objetivos o fines que se persiguen.
- b) Investigar los factores positivos y negativos que ayuden a obstaculizar la búsqueda de esos objetivos.
- c) Coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción, que permitan escoger alguno de ellos para realizar los planes.

La previsión responde a la pregunta: ¿Qué puede hacerse?, y señala que el arrancar directamente de la planeación encierra el peligro de escoger el curso de acción de a priori, ya que esta se considera como el camino más adecuado para llegar al objetivo.

Así pues, puede definirse la previsión como el elemento de la Administración en el que, con base a la consideración de las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, revelada por una investigación técnica que determinará los principales cursos de acción que permitan realizar los objetivos que persigue la misma.

PLANEACIÓN

Ya se mencionó que mientras la previsión estudia "lo que puede hacerse" "prevé" las condiciones en que deberá desarrollarse la futura acción administrativa con base en esas previsiones, la planeación fija con precisión "lo que va a hacerse".

Por lo tanto, la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, las determinaciones de tiempos y de número necesarios para su realización.

Gotees ha dicho que planear es "hacer que ocurran cosas que de otro modo, no habrían ocurrido". Equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos la futura acción. En el fondo consiste en tomar decisiones hoy, sobre lo que habrá de lograrse en el futuro. Por eso Anthony afirma que planear "consiste en el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro".

ORGANIZACIÓN

Organización viene del griego "organon", que significa instrumento. Pero quizás ilustre mejor el significado de este concepto el uso que en castellano se le da a la palabra "organismo". Éste implica necesariamente:

- a) Partes funcionales diversas. Ningún organismo tiene partes idénticas ni de igual funcionamiento.
- b) Unidad funcional. Esas partes diversas tienen, con todo, un fin común e idéntico.
- c) Coordinación y autoconstrucción. Precisamente para lograr ese fin, cada una de las partes pone una acción distinta, pero complementaria de las demás a construirse y ordenarse conforme a una ideología específica.

Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Como se ve, en la definición predomina y se combinan dos aspectos: la organización como una estructura y como un proceso para realizar aquélla.

La organización se refiere “ a estructurar ”, es quizás la parte más importante de los elementos que corresponden a la mecánica administrativa. Por lo mismo, se refiere a “cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades”. Para identificar esta razón, se refiere siempre a funciones, niveles o actividades que “están por estructurarse” más o menos remotamente ve el futuro. La organización constituye el dato final del aspecto estático o de mecánica. Afirma de modo concreto cómo y quién va hacer cada cosa (esto último en el sentido de qué puesto, no precisamente de que persona), y cómo lo va a hacer. Cuando la organización está determinada sólo resta “actuar”, integrado, dirigiendo y controlando, lo cual pertenece ya a la dinámica.

La importancia de la organización.

1. La organización por ser el elemento final del aspecto teórico recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe de ser una empresa.

2. Tan grande es la importancia de la organización que en algunas ocasiones ha hecho perder de vista a muchos autores, que no es sino una parte de la Administración, dando lugar a que la contrapongan a esta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico. Esto es inadecuado por lo ya visto.
3. Tiene también gran importancia por construir el punto de enlace entre los aspectos teóricos que Urwick llama de mecánica administrativa, y los aspectos prácticos que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre "lo que debe ser" y "lo que es". De ahí que muchos, al hacer el estudio de la organización, prolonguen su campo hasta los aspectos que corresponden a la integración: reclutamiento, selección, introducción y el desarrollo de los trabajadores y jefes.

A nuestro juicio, confundir la organización con la integración reviste el peligro de mezclar la teoría con la práctica, lo ideal con lo real, con la consecuencia muy frecuente de que se pierdan de vista las metas, haciendo bajar el nivel técnico de la Administración en vez de presionar para que la realidad se acomode a lo que "debería ser".

De hecho, así como los elementos de previsión y planeación tienen mayor relación, la organización y la integración guardan la máxima conexión, pero parece más conveniente estudiarlas y realizarlas bajo sus propios principios y de manera separada.

FASE DINÁMICA

LA INTEGRACIÓN

Al enunciar los elementos de la administración, mencionamos que los tres primeros se dirigen a la construcción o estructuración del organismo social: previsión, planeación y organización.

Iniciaremos aquí el estudio de los que tienen por fin el manejar, hacer, actuar, operar y funcionar ese organismo social ya construido teóricamente, a saber: la integración, la dirección y el control.

Estos tres elementos de la mecánica administrativa predominan "lo que debe ser" prevemos, planeamos y organizamos " cómo deben ser las cosas". En la dinámica debemos considerar las cosas "como son" en realidad, integramos, dirigimos y controlamos lo que realmente "existe ya".

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

La planeación nos ha dicho qué debe hacerse, y cuándo.

La organización nos ha señalado quiénes, donde y cómo deben realizarlo.

Falta todavía obtener los elementos materiales y humanos que llenan los cuadros teóricos formados por la planeación y la organización; esto lo hace la integración. Puesto que en las clases de producción, ventas, seguridad industrial, finanzas, etcétera, se estudiará la integración de cosas, aquí nos referimos específicamente a las personas y sobre todo, al aspecto especialmente administrativo.

Su importancia. Es el primer paso práctico de la etapa dinámica y por lo mismo, de ella depende en gran parte que "la teoría" formulada en la etapa constructiva o estática, tenga la eficiencia prevista y planeada.

Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; lo teórico y lo práctico.

Aunque se da en mayor amplitud al iniciarse la operación de un organismo social (conseguir personal, maquinaria, dinero, etc.), es una función permanente, porque en forma constante hay que estar integrado al organismo, tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, etc., como para sustituir a los hombres que han salido por muerte, renunciadas, etc., a las máquinas que se han deteriorado, los sistemas que resultan obsoletos, etc.

DIRECCIÓN

La palabra dirección proviene del verbo dirige, éste se forma a su vez del prefijo di intensivo, y regere: regir, gobernar. Este último deriva del sánscrito raj, que indica preeminencia.

Es curioso observar la similitud que tiene esta etimología con la de la palabra Administración, una posición preeminente lo cual no es extraño, ya que la dirección es el corazón o esencia de la Administración.

Dirección es aquel elemento de la Administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.

Este es punto central y más importante de la Administración, pero quizá en el que existe mayor número de discrepancias, aunque éstas sean accidentales.

Podría debatirse quizá, con fundamento en un hecho real indiscutible, que a quienes dirigen, se les llama comúnmente "ejecutivos" esto se refiere más bien a dos aspectos diversos que se dan en el mando, como se analizara más adelante.

No está por demás aclarar que algunas traducciones de libros han tomado la palabra "management" – equivocadamente a nuestro juicio por dirección. Esto equivale a tomar el todo por una de sus partes. El management es la actividad total, la actividad administrativa; así lo entiende Fayol y Taylor y así como lo siguen entendiendo la casi totalidad de los autores.

La esencia de la Administración es coordinar, lo que busca todo administrador. La dirección es necesaria dentro de esa coordinación pero no es la coordinación misma,

sino una de sus causas, aunque sea la más importante por aplicarse en el momento y a nivel en que se realizan aquellas acciones que van a producir directamente los resultados que se pretende obtener.

No se coordina para dirigir, sino se dirige para coordinar, sólo en un concepto totalitario podría pensarse que el fin del administrador sea dirigir aunque no coordine. En cambio, sería un magnífico administrador quien logrará el máximo de coordinación con el mínimo de dirección o mando.

EL CONTROL

Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Es la recolección sistemática de datos para conocer la realización de los planes.

Por su forma de operar, el control puede ser de dos tipos:

- a) Control automático (feedback control).
- b) Control sobre resultados (open control).

Como ya se señaló, todo control implica, necesariamente, la comparación de lo obtenido con lo esperado. Pero tal comparación puede realizarse al final de cada periodo, prefijado, o sea, cuando sea visto ya si los resultados obtenidos no alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo esperado; tal procedimiento constituye el control sobre los resultados.

sino una de sus causas, aunque sea la más importante por aplicarse en el momento y a nivel en que se realizan aquellas acciones que van a producir directamente los resultados que se pretende obtener.

No se coordina para dirigir, sino se dirige para coordinar, sólo en un concepto totalitario podría pensarse que el fin del administrador sea dirigir aunque no coordine. En cambio, sería un magnífico administrador quien logrará el máximo de coordinación con el mínimo de dirección o mando.

EL CONTROL

Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Es la recolección sistemática de datos para conocer la realización de los planes.

Por su forma de operar, el control puede ser de dos tipos:

- a) Control automático (feedback control).
- b) Control sobre resultados (open control).

Como ya se señaló, todo control implica, necesariamente, la comparación de lo obtenido con lo esperado. Pero tal comparación puede realizarse al final de cada periodo, prefijado, o sea, cuando sea visto ya si los resultados obtenidos no alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo esperado; tal procedimiento constituye el control sobre los resultados.

Sin embargo, en la actualidad, con base en los avances de la cibernética en la que Robert Wiener ha estudiado con tanto éxito los sistemas de comunicación, es posible en muchos casos obtener una "retroalimentación" de las informaciones que resultan del control mismo, utilizarlas para la acción correctiva y se inicie en forma automática con lo cual no hay que esperar hasta que se produzcan íntegramente los resultados para poner en obra la acción correctiva; un procedimiento previamente establecido va corriendo la acción constantemente, con base en esos resultados y sin necesidad de detenerla.

Para tener una idea de los tipos de control definimos su importancia.

Cierra el ciclo de la Administración. De hecho, los controles son a la vez medios de previsión.

Se da en todas las demás funciones administrativas: hay control de la organización, de la dirección, la integración, etc. Es por ello un medio para manejarlas ó administrarlas.

De acuerdo a lo anterior Reyes Ponce, dice que la Administración es una actividad fundamental; asegura la coordinación de los esfuerzos individuales para cumplir con las metas de grupo. Los conocimientos se agrupan en las funciones administrativas que se conocen como planeación, organización, integración, dirección y control. El objetivo de los administradores consiste en establecer un medio ambiente en el cual las personas puedan cumplir con las metas del grupo con la mínima cantidad posible de tiempo, dinero, materiales e insatisfacciones personales. Los administradores

también deben buscar la productividad, que se miden dividiendo los resultados y la producción entre los insumos durante un periodo determinado con la debida atención a la calidad. La productividad implica efectividad y eficiencia. La efectividad es el cumplimiento de las metas; la eficiencia es el cumplimiento de las metas con el mínimo posible de recursos.

La práctica de la Administración es un arte; los conocimientos organizados sobre la Administración conforman una ciencia. Al aplicar la teoría de la Administración conforme a una ciencia., los administradores siempre deben tener en cuenta la situación real a que es enfrentan. Muchos son los que han contribuido al pensamiento administrativo, pero en este capítulo se a hecho hincapié en las aportaciones; Henri Fayol, Koontz y O'Donnell y por su puesto Agustín Reyes Ponce de donde esté ultimo tomamos en cuenta su análisis del proceso administrativo. A todo esto a veces se le da el nombre de Administración situacional o de contingencias.

La organización es un sistema abierto que funciona y actúa recíprocamente dentro de si misma y con su medio ambiente. El modelo sistema de Administración operacional incluye insumos que provienen del medio ambiente externo y de los demandantes, el proceso administrativo de transformación, el sistema de comunicación, variable externas, resultados y una forma de revitalizar el sistema.

Se puede notar en detalle que analizando cada una de las fases del proceso administrativo nos podemos dar cuenta de que cada una de estas fases, influye mucho dentro de las organizaciones, para tener y obtener una muy buena Administración.

El proceso administrativo es una forma muy amplia de estudiar; no tan general cada uno de los departamentos que incluye cada entidad, si no más a fondo y detalladamente estos mismos, la buena aplicación de las fases del proceso dentro de las organizaciones nos trae como consecuencia el funcionamiento óptimo de los recursos humanos, materiales y técnicos; para que en conjunto trabajen en un ambiente de comunicación y retroalimentación. Aplicando dentro de la misma entidad, una serie de objetivos que se deben de cumplir, creando nuevas ideas, opiniones, expectativas de las cuales cada departamento, llámese Recursos Humanos, Finanzas, Contabilidad, Administración, etc., esta última la más importante deben de tomar lo que más les convenga y aplicarlo para tener mejoras día con día.

La Administración de donde se desprende el Proceso Administrativo uno de los temas más interesantes para los administradores para aplicarlo dentro de su rama laboral. Es la actividad de poner en práctica lo teórico del tema, en cualquier situación grupal social u organizacional para cumplir con las metas.

1.4 FINALIDAD DE LA ADMINISTRACION

De lo ya visto se deduce que el hombre, al buscar satisfacer sus necesidades en la sociedad, lo hace con la mira inmediata de lograr esto a través del mejoramiento de una serie de funciones que, él solo no podría realizar, o que lograría de manera imperfecta.

Pero lo social no sólo suma, sino que multiplica- a veces en forma insospechada- la eficiencia de la energía individual. Basta con recordar la casi milagrosa capacidad que la industria moderna, sobre todo en el trabajo en serie, tiene para conseguir, con la unión de varios miles de hombres debidamente organizados y dirigidos, no el número de unidades sumadas que cada uno de ellos podría producir en un tiempo determinado, sino un número infinitamente mayor. Pero es también evidente que entre las diversas formas de organizar y aprovechar el trabajo de esos hombres habrá algunas mejoras que otras.

Así como hay determinadas formas de dividir el trabajo estas pueden ser más eficientes que otras; algunos sistemas para controlar las actividades pueden dar mejores resultados; entre las formas de establecer y cuidar la disciplina, o de dar órdenes habrá algunas que sean más efectivas; hay también determinadas maneras de hacer planes los cuales pueden ser más realistas, etc.

Lo anterior indica que, entre las formas de coordinar las personas y las cosas que forman a una empresa, y precisamente en razón de la manera que se les coordine, se obtendrá mayor o menor eficiencia, independientemente de la eficiencia resultante del tipo de maquinaria, de la capacidad del mercado, del monto del capital disponible, etc. Ya que esa coordinación no sólo aprovecha mejor y multiplica la eficiencia de cada elemento, sino que sin ella cada una de esas eficiencias particulares sería inútil, o por lo menos insuficientemente aprovechada.

Esto significa que la coordinación, traducida concretamente en la forma de cómo se estructura y maneja una empresa, está también sujeta a la ley de la máxima eficiencia de la coordinación.

La Administración busca, precisamente en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y sólo a través de ella se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales, tales como capital, materias primas, máquinas, etc.

El buen administrador no lo es precisamente por ser buen contador, buen ingeniero, buen economista, buen abogado, etc. Si no por cualidades y técnicas que posee de manera específica para coordinar todos esos elementos en la forma más eficiente. Por ello, la coordinación es considerada como la esencia misma de la Administración por la mayoría de los autores más importantes.

Coordinar implica el ordenamiento simultáneo y armonioso de varias cosas. Supone, por lo mismo, que hay diferentes personas y medios diversos orientados a la

realización de un fin único. Ya se explicó que, independiente de la bondad mayor o menor de cada uno de esos medios, la forma misma de agruparlos, estructurados, combinarlos, ordenarlos, simultánea o sucesivamente, en una palabra, de "coordinarlos" esta sujeta a reglas, de esa coordinación y depende la eficiencia de los resultados, en algunos casos, quizá en mayor proporción que la de bondad en cada medio.

Hay conceptos similares a la coordinación o relacionados con ella, "cooperación", pero éste se fija más en la "operación" o acción conjunta, parece poner el énfasis en la actividad individual o parcial que se une a otras, en tanto que la coordinación la pone en la estructuración misma de las acciones.

Otro término usado como equivalente a la Administración es la "dirección", pero ésta es más bien uno de los elementos – necesarios y principales, pero no tales – de la coordinación. Como afirman enfáticamente Koontz y O'Donnell, "ninguna orden para coordinar es capaz de realizar la coordinación por sí sola".

Un término equivalente es del "manejo", poco usado es español, pero que en realidad es la traducción de la palabra management". Sin embargo esta palabra tiene en nuestro idioma el grave defecto de no ser apropiada para las personas, ya que estas se dirigen, coordinan, administran, pero no se "manejan".

Insistimos en que el término "coordinación" es el que responde mejor a la esencia de la Administración, porque abarca:

- a) La acción de quien está administrando.

- b) La actividad misma que resulta de la Administración, o en la que esta se traduce: ya sea que se hagan planes, ya sea que se dirija o mande, ya sea que se organice, etc. en fondo siempre es coordinar cosas, acciones, personas, fines, intereses, etc.
- c) Sobre todo, el fin perseguido- tratándose de algo que tiene naturaleza práctica, como ocurre en la Administración – debe ser, a nuestro juicio, lo decisivo: lo que se busca al administrar es obtener coordinación. Por eso, los términos dirección, manejo, cooperación etc., nos parecen insuficientes: todos ellos son meros medios o instrumentos para obtener la coordinación; no se coordina para dirigir, sino que dirige para coordinar.

1.5 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Los mismos conceptos y propósitos analizados para la estructuración de una definición sobre la Administración nos dan la pauta para determinar su importancia.

Las condiciones que imperan en esta época actual de crisis así como la necesidad de convivencia y labor de grupo, requieren de una eficiente aplicación de esta disciplina que se verá reflejada en la productividad y eficiencia de la institución o empresa que la requiera.

Para demostrar lo anterior nos basamos en los siguientes hechos:

1. La Administración puede darse a donde exista un organismo social, y de acuerdo con su complejidad, ésta será más necesaria.
2. Un organismo social depende, para su éxito de una buena Administración, ya que sólo a través de ella, es como se hace buen uso de los recursos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.
3. En las grandes empresas es donde se manifiesta mayormente la función administrativa. Debido a su magnitud y complejidad, la Administración técnica o científica es esencial, ya que sin ella no podrían actuar.

4. Para las pequeñas y medianas empresas, la Administración también es importante, por que al mejorarla obtienen un mayor nivel de competitividad, ya que se coordinan mejor sus elementos: maquinaria, mano de obra, mercado, etc.
5. La elevación de la productividad, en el campo económico social, es siempre fuente de preocupación, sin embargo, con una adecuada Administración el panorama cambia, repercutiendo no solo en la empresa, sino en toda la sociedad.
6. Para los países en vías de desarrollo, como el nuestro, mejorar la calidad de la Administración es requisito indispensable, por que se necesita coordinar todos los elementos que intervienen en ésta, para poder crear las bases esenciales del desarrollo como son: la capitalización, la calificación de sus trabajadores y empleados, etc.

CAPÍTULO 2

ESTUDIO DE LOS MANUALES



**“Todos nuestros sueños pueden convertirse en realidad si
tenemos el coraje de perseguirlos...”**

Anónimo

2.1 ANTECEDENTES DE LOS MANUALES

La historia de los Manuales como herramienta administrativa es relativamente reciente, ya que se remonta al período de la segunda guerra mundial que fue cuando se desarrolló esta técnica, aunque se tienen indicios de que ya se tenía conocimiento de algunas publicaciones en las cuales se proporcionaba información, así como instrucciones dirigidas al personal, sobre ciertas formas de operar un organismo por ejemplo: circulares, memorándums, instrucciones internas, etc. Ante la falta y la necesidad de personal capacitado durante la guerra, dio como resultado la elaboración de Manuales más detallados.

El empleo de los Manuales se dio con el fin de obtener un control deseado del personal de una organización, así como de las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas propias del organismo para que el personal que labore dentro de éste mismo pueda dársele de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada mediante los Manuales.

Es importante mencionar que la mayoría de los primeros Manuales adolecían de defectos técnicos, pero no se puede negar que fueron de gran utilidad en adiestramiento de nuevo personal.

Con el transcurso del tiempo los Manuales se fueron integrando a las empresas con adaptaciones más técnicas que los hicieron más claros concisos y prácticos, logrando

aplicarlos a diferentes funciones operacionales por ejemplo aplicarlos en diferentes departamentos como: producción, ventas, finanzas por mencionar algunos.

➤ **Necesidad de los Manuales.**

La esencia de los Manuales es el de representar un medio de comunicación en el que se plasman las decisiones de la Administración, concernientes a organización, políticas, así como procedimientos. En la Administración moderna, el volumen y la frecuencia de las decisiones van en aumento. Las empresas que día con día van progresando han llegado a considerar sus estructuras organizacionales, planteando políticas y prácticas de procedimientos que van enfocados a simples elementos de la Administración que puedan y deban cambiar de acuerdo al surgimiento de nuevas oportunidades y así mismo afrontar con éxito la competitividad.

La Administración misma a aumentado la necesidad de modificar el papel de los Manuales para mejorar el desempeño.

En el mundo actual se pone esencial empeño en el uso de los Manuales, con vista a su legibilidad, sencillez y flexibilidad. El trabajo de desarrollo de los Manuales se considera como el de mantener informado al personal de todos los cambios en las actitudes de las dirección sobre las políticas y procedimientos en forma de libro permanente.

De acuerdo a lo anterior la necesidad de un Manual administrativo nos sirve como una guía en la que se concentrará un volumen de sus operaciones, recursos que se les asigna, demanda de productos y/o servicios por parte de los clientes o usuarios.

Estas circunstancias hacen impredecible el uso de instrumentos de esta naturaleza que apoyen la atención del quehacer cotidiano ya que ellos se consignan, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa eficiente.

Es importante señalar que se debe abordar aspectos para su elaboración como son el diseño metodológico básico de presentación, aprobación, manejo, revisión y actualización permanente. Todo esto con el fin de proponer la aportación de elementos de juicio que puedan ser verdaderamente útiles a toda persona o instancia encargada de realizar y aplicar un Manual administrativo.

2.2 CONCEPTOS DE LOS MANUALES

De acuerdo a lo anterior los Manuales son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información sobre la organización de la empresa y pueden ser de: Políticas, departamentales, bienvenida, organización, procedimientos, contenido múltiple, técnicas y de puesto.

Precisamente en nuestro medio ¿Por qué los Manuales son una técnica relativamente nueva?. Existe todavía confusión sobre lo que es un Manual administrativo, cuantos tipos de manuales hay, para que puedan servir, como se elaboran, como usarlos, razón por la cual hacemos mención de los conceptos de los siguientes autores.

Para **Agustín Reyes Ponce**.

"Significa un folleto, libro, carpeta etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: Orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa."¹⁰

Reyes Ponce nos indica que un Manual es un documento de fácil manejo en el cual se plasmara elementos administrativos como pueden ser políticas, procedimientos, de

¹⁰ Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas Edit. McGraw Hill, México, 1999. pp. 378.

bienvenida por mencionar algunos que tienen la finalidad de orientar y unificar la conducta que desea la empresa de su personal.

Mientras que **Gramham Kellog**,

“El Manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo”¹¹

Este autor nos indica que un Manual es un documento en el que de forma escrita nos señala las funciones de manera específica que se deben aplicar en todas y cada de las funciones de un lugar determinado de trabajo, para así lograr un mejor desempeño y unificar criterios.

Dice **Duhalt Kraus Miguel A.** “Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia organizacional, políticas y procedimientos de una empresa, que se considera necesarios para la mejor ejecución del trabajo”¹²

Este concepto resalta la necesidad de contar con un documento de esta naturaleza en cualquier empresa además nos indica los tipos de manuales que podemos utilizar; y estos pueden ser de historia de la empresa, procedimientos y políticas, etc. la

11 Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas Edit. McGraw Hill, México, 1999, pp.378.

12 Duhalt Kraus, Miguel. Los Manuales de procedimientos en las oficinas públicas, México, Facultad de Contaduría y Administración, 1990, pp. 20.

realización de cada uno de ellos nos debe indicar en forma ordenada y sistemática como se puede facilitar el desempeño de las labores que se desarrollen en esta.

Según George Terry

“Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”¹³

Terry G.R. es concreto en el sentido de que un Manual es una herramienta de la que cualquier empleado puede consultar para desempeñar adecuadamente sus labores.

Para Continolo G.

“Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operara en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”¹⁴

En el concepto anterior el autor nos plasma que un Manual es un documento de información formal donde marca los parámetros que debe seguir el personal para encaminar sus esfuerzos y lograr así un adecuado desempeño de sus labores.

13 Rodríguez Valencia, Joaquín. Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos Edit. ECAFSA, México, 2000, pp. 57.

14 Rodríguez Valencia, Joaquín. Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos Edit. ECAFSA, México, 2000, pp. 57.

Y Enrique Benjamín Franklin menciona que.

“Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática información de una organización (antecedentes, legislaciones, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimiento etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas”¹⁵

De acuerdo a lo anterior el autor da una idea mas global de lo que en si es un Manual y sus diferentes modalidades denotando al igual que los conceptos antes analizados coinciden de que es un medio de comunicación importante por que en el se encuentra de manera sistemática y ordenada instrucciones y lineamientos que coordinaran a la empresa, llevándola así al buen desempeño de sus tareas.

De acuerdo a los conceptos anteriores se desprende el siguiente:

“El Manual es un documento formal de consulta que de forma escrita nos ayudará a comunicar mediante una manera especifica instrucciones y lineamientos que nos permitan coordinar y unificar el comportamiento del personal de la empresa buscando cumplir con el buen desempeño de estos”.

¹⁵ Benjamín Franklin, Enrique. Organización de Empresas Análisis, Diseño y Estructura Edit. MacGraw Hill, México, 1992, pp. 147.

2.3 OBJETIVOS DE LOS MANUALES

Como hemos visto en los puntos anteriores los Manuales son un medio muy importante de comunicación y coordinación de una empresa ya que en el se registra y se transmite información de la misma; así como también instrucciones y lineamientos para desempeñar adecuadamente una determinada tarea, pero dentro de todo esto los Manuales administrativos persiguen objetivos que se pretenden cumplir en su totalidad, los cuales mencionaremos a continuación:

1. Dar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
2. Definir cada una de las funciones que serán asignadas a cada unidad administrativa, para poder fijar responsabilidades y evitar así las duplicaciones, además de poder detectar omisiones.
3. Contribuir a la correcta realización de las diferentes labores encargadas al personal y poder lograr así la uniformidad del trabajo.
4. Ahorrar tiempo y esfuerzo en el desempeño del trabajo, evitando así la repetición de instrucciones y directrices.
5. Agilizar el estudio de la empresa.
6. Ayudar a las funciones de reclutamiento, selección e integración de personal.

7. Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de todas aquellas modificaciones necesarias en la organización.
8. Definir la responsabilidad de cada unidad, así como de cada uno de los puesto en relación con el resto de la organización.
9. Precisar en forma clara el grado de autoridad y responsabilidad de los diferentes niveles jerárquicos que existen en la organización.
10. Impulsar el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos con los que cuenta la empresa.
11. Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
12. Servir como vehículo de orientación e información a terceros como son: los proveedores, prestadores de servicio, usuario y/o clientes con los que se relaciona la organización.

En los objetivos anteriores notamos que los Manuales son medios que ayudarán a comunicar y a coordinar el desempeño de la empresa ya que en ellos se definirán tanto las funciones, las responsabilidades y los grados de autoridad de manera concreta, que serán asignados a cada una de las unidades administrativas, así como también de todos y cada uno de los puestos que integran a la misma según sea el caso, logrando así omitir o duplicar alguna función lo cual contribuirá a agilizar y ahorrar recursos con los cuenta la empresa de una forma mas efectiva, además de que los Manuales ayudan a está a relacionarse con su medio ambiente.

2.4 LOS MANUALES COMO UNA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA

Los Manuales administrativos no son simples duplicaciones de instrumentos legislativos o legales, tales como son las leyes, decretos, reglamentos u ordenes, que son los que suelen ser muy específicos debido a la naturaleza de los mismos. Además que estos están desprovistos de explicaciones, antecedentes y material de divulgación.

Los Manuales administrativos son instrumentos que contienen una gran información la cual es sistemática ya que abarca desde la historia, objetivos, políticas, funciones, estructura, especificación de puestos y/o procedimientos de una empresa o unidad administrativa, y persiguen principalmente que el personal los conozca para así poder normar su actuación ayudando así al cumplimiento de los fines de la empresa.

De acuerdo a todo lo anterior podemos decir que un reglamento es un instrumento de naturaleza jurídica y los Manuales administrativos constituyen instrumentos para la ejecución correcta de las tareas de oficina.

Los Manuales administrativos tienen una serie de ventajas que nos recalca la importancia de estos como herramienta administrativa en cualquier organización, razón por la cual hacemos mención de estas a continuación.

⊕ VENTAJAS DE LOS MANUALES

El realizar adecuadamente un Manual nos da las siguientes ventajas:

1. Ayudar a la afluencia de información administrativa, este tipo de información requiere que los datos sean comunicados a todo lo largo de la línea de la organización.
2. Lograr y mantener un sólido plan de organización.
3. Clarificar la estructura de la organización y de las responsabilidades.
4. Asegurar que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general así como de sus propios roles y las relaciones pertinentes de estos.
5. Ayudan al realizar un mejor estudio de los problemas de la organización.
6. Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones que se realicen por la necesidad de la misma organización, asumiendo que haya una consulta frecuente del Manual y adhesión a su contenido, esto estimulará el considerar un mejoramiento de las operaciones, especialmente cuando el personal de supervisión se le solicita un cambio en las políticas o procedimientos, si su experiencia indica que las instrucciones vigentes en el Manual son impracticables.
7. Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación de todo el personal clave, se ha demostrado que el personal de dirección necesita a

diario consultar las políticas escritas y los procedimientos en curso normal de las operaciones administrativas.

8. Elimina las duplicaciones innecesarias, en el proceso de preparar un Manual, se hará un gran progreso si se coordinan actividades y se eliminan la duplicación de funciones.
9. -Mostrar con claridad las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
10. Proporcionar la información sobre las funciones y puestos que suelen ser de gran utilidad por que será la base para poder evaluar los puestos con los que cuenta la organización y comprobar el progreso de cada uno de ellos.
11. Conservar un gran fondo de experiencia administrativa de los funcionarios mas antiguos.
12. Servir como una guía para poder adiestrar al personal de nuevo ingreso.

⊕ LIMITACIONES DE LOS MANUALES

Dentro de las ventajas de los Manuales mencionadas en el punto anterior, también estos tienen sus limitaciones, las cuales no le restan importancia sino al contrario al tomar estas en cuenta nos ayudaran a la mejor utilización de dichos Manuales.

1. Demasiadas compañías consideran que no son lo suficientemente grandes para necesitar un Manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
2. Otras empresas tienen temor a elaborar ó utilizar un Manual por que consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso.
3. Existe otro gran temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
4. Incluyen solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya importancia es notoria para la misma.
5. Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad.

2.5 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES

Los diferentes organismos tanto públicos como privados tienen la necesidad de aplicar Manuales diferentes. El tipo de Manual se determina dando respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cuál es el propósito que ha de lograr?

En ciertos casos, sólo sirve a un objetivo; o para lograr varios objetivos. En la actualidad un gran número de organismos han adoptado el uso de los Manuales administrativos como medio para dar a conocerse ante su personal y hacerles saber sus responsabilidades, así satisfacen distintas necesidades, razón por la cual mostraremos a continuación la siguiente clasificación.

CLASES DE MANUALES ADMINISTRATIVOS.

La primera clasificación se refiere al contenido del Manual para cubrir una variedad de materias. Dentro de este tipo tenemos a los siguiente Manuales.

POR SU CONTENIDO

- Manual de historia del organismo.
- Manual de organización.
- Manual de políticas.
- Manual de procedimientos.
- Manual de contenido múltiple.
- Manual de adiestramiento o instructivo.
- Manual técnico.

Esta clasificación se refiere al área de actividad de que trata el Manual. Dentro de este apartado puede haber los siguientes Manuales.

POR FUNCIÓN ESPECÍFICA

- Manual de producción.
- Manual de compras.
- Manual de ventas.
- Manual de finanzas.
- Manual de contabilidad.
- Manual de crédito y cobranza.
- Manual de personal.
- Manuales generales.

A continuación se mencionará de manera resumida las características de cada uno de los manuales.

► **POR SU CONTENIDO.**

- **MANUAL DE HISTORIA.** Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: Sus comienzos, crecimiento, logros, Administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo.

George R Terry nos dice al respecto de este Manual que. "Muchos patrones sienten que es importante darles a los empleados información con respecto a la historia de la compañía, sus comienzos, crecimientos, logros, administración y posición actuales. Esto le da al empleado una vista introspectiva de la tradición y pensamiento que apoya a la empresa con la que está asociado. Probablemente contribuye a una mejor comprensión, aumenta la moral al empleado a sentir que pertenece, que forma parte de la compañía. El darle a un empleado un cuadro del todo, le ayuda a adaptarse a sí mismo dentro del cuadro total"¹⁶

- **MANUAL DE ORGANIZACIÓN.** Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos y las relaciones.

C.L. Littlefield declara al respecto " Los Manuales de organización se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización. Se elaboran ordinariamente con base en los cuadros de organización, los cuales se acompañan de

¹⁶ Terry, George. Administración y Control de Oficinas, Edit. Continental, México, 1992, pp. 196.

descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro"¹⁷. Existen Manuales de organización departamentales, que se ocupan de un departamento en particular o de una función específica y Manuales de organización que abarcan toda una empresa.

- **MANUAL DE POLÍTICAS.** Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito permitirá:

- o Agilizar el proceso de toma de decisiones.
- o Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- o Servir de base para constante y efectiva revisión.

Los Manuales de políticas ahorran muchas consultas. Por supuesto, puede haber Manuales de políticas comerciales, de producción, de finanzas, de personal, etc. O uno sobre políticas generales.

- **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.** Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este Manual es una guía (como hacer cosas) de trabajo y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implantación de este

17 Littlefield, C.L. y Peterson, R.L. Organización de oficinas México, Fondo de Cultura Económica, 1988, pp. 86.

Manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos preescritos al realizar su trabajo.

Kellog explica que un Manual de procedimiento presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Es un procedimiento por escrito.

Los Manuales de Procedimientos pueden referirse a:

- ❖ A tareas y trabajos individuales por ejemplo, como operar una maquina de contabilidad.
- ❖ A prácticas departamentales en que se indica los procedimientos de operación de todo un departamento
- ❖ A prácticas generales en un área determinada de actividad, como Manuales de procedimientos comerciales, de producción, financiera etc.
- .MANUAL DE CONTENIDO MÚLTIPLE. Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de estructura organizacional, no justifiquen la elaboración y utilización de distintos Manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de Manual. Un ejemplo de Manual de contenido múltiple es el de "políticas y procedimientos", al de historia y organización, en sí consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, en un Manual de este tipo, se puede combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.

► POR FUNCIÓN ESPECÍFICA.

De acuerdo a esta clasificación, se pueden elaborar Manuales con base a las funciones operacionales. A continuación se mencionan las características de estos tipos de Manuales.

- **MANUAL DE PRODUCCIÓN.** Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones con base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejora y pronta solución. La necesidad de coordinar el proceso de fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación, los Manuales se aceptan y usan ampliamente.
- **MANUAL DE COMPRAS.** El proceso de compras debe de estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de compras, los métodos a utilizar que afecten sus actividades. Este Manual representa una útil fuente de referencia para los compradores, especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común. Por ejemplo: un comprador esta interesado en una válvula esférica de importación, pero no está seguro que condiciones específicas tendrá que considerar una fuente extranjera.
- **MANUAL DE VENTAS.** Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles etc.). Y de un reconocimiento oficial a la importancia de la

contribución que pueda esperarse de la fuerza de ventas. Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

- **MANUAL DE FINANZAS.** Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contienen numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización estén logrando con manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

- **MANUAL DE CONTABILIDAD.** Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en una actividad. Este Manual puede contener aspectos tal como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de elaboración de información financiera, entre otros.

- **MANUAL DE CRÉDITO Y COBRANZA.** Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puedan contener este tipo de Manual están las siguientes: operaciones de crédito y cobranza, control y cobro de las operaciones de crédito entre otros.

- **MANUAL DE PERSONAL.** Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere al personal. Los Manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos

personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación entre otros.

- **MANUAL TÉCNICO.** Trata acerca de principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función. Como ejemplo de este tipo de Manual está el "Manual técnico de sistemas administrativos y procedimientos". Estos servirán como fuente de referencia y ayudara a computar a lo nuevos miembros del personal de la asesoría.

- **MANUAL DE ADIESTRAMIENTO O INSTRUCTIVO.** Estos Manuales explican las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un Manual de Procedimientos. El supuesto en el que se basa este tipo de Manual es que el usuario tiene muy poco conocimiento previo de los temas cubiertos. Por ejemplo, un Manual de adiestramiento "explica cómo debe ejecutar el encendido de la terminal de la computadora y emitir su señal, mientras que en el Manual de Procedimientos omitirá esta instrucción y comenzará con el primer paso activo del proceso. El Manual de adiestramiento también utiliza técnicas programadas de aprendizajes o cuestionarios de auto evaluación para comprobar el nivel de comprensión del contenido por el usuario.

Otra clasificación que consideramos es la siguiente:

POR SU NATURALEZA

Macroadministrativos.

Mesoadministrativos.

Microadministrativos

- ▣ **MACROADMINISTRATIVOS:** Son aquellos documentos que contienen la información de mas de una organización
- ▣ **MESOADMINISTRATIVOS:** Son instrumentos que involucran a todo un grupo o sector, a dos o más de las organizaciones que lo comprenden.
- ▣ **MICROADMINISTRATIVO:** Son los Manuales que corresponden a una sola organización y pueden referirse a ellas en forma general ó circunscriben a algunas de su áreas en forma específica.

► **POR SU ÁMBITO DE APLICACIÓN.**

Otra clasificación aceptada de los Manuales administrativos, se refiere a las necesidades que tienen las oficinas y de acuerdo a su ámbito de aplicación; pueden elaborarse Manuales con una cobertura mayor o menor.

Se refiere a todo el organismo en su conjunto dentro de éste tenemos a los Manuales Siguientes:

GENERAL

Manual general de organización.

Manual general de procedimientos.

Manual general de políticas.

Básicamente se refiere al contenido de información de una unidad orgánica. Dentro de esta clasificación tenemos a los Manuales siguientes.

ESPECÍFICO

Manual específico de reclutamiento y Selección.

Manual específico de auditoria interna.

Manual específico de políticas de personal.

Manual específico de procedimientos de tesorería.

A continuación se mencionará de manera resumida las características de cada uno de estos tipos de Manuales.

► GENERAL.

☞ MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN. Este es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.

☞ MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTO. Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social. A fin de uniformar la forma de operar.

☞ MANUAL GENERAL DE POLÍTICAS. Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior; para toda la empresa, estas políticas generales establecen líneas de guía, un marco dentro del cual todo el personal pueda actuar de acuerdo a condiciones generales.

► ESPECÍFICO

☞ MANUAL ESPECÍFICO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN. Se refiere a una parte de un área específica (PERSONAL). Y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección de personal en una organización.

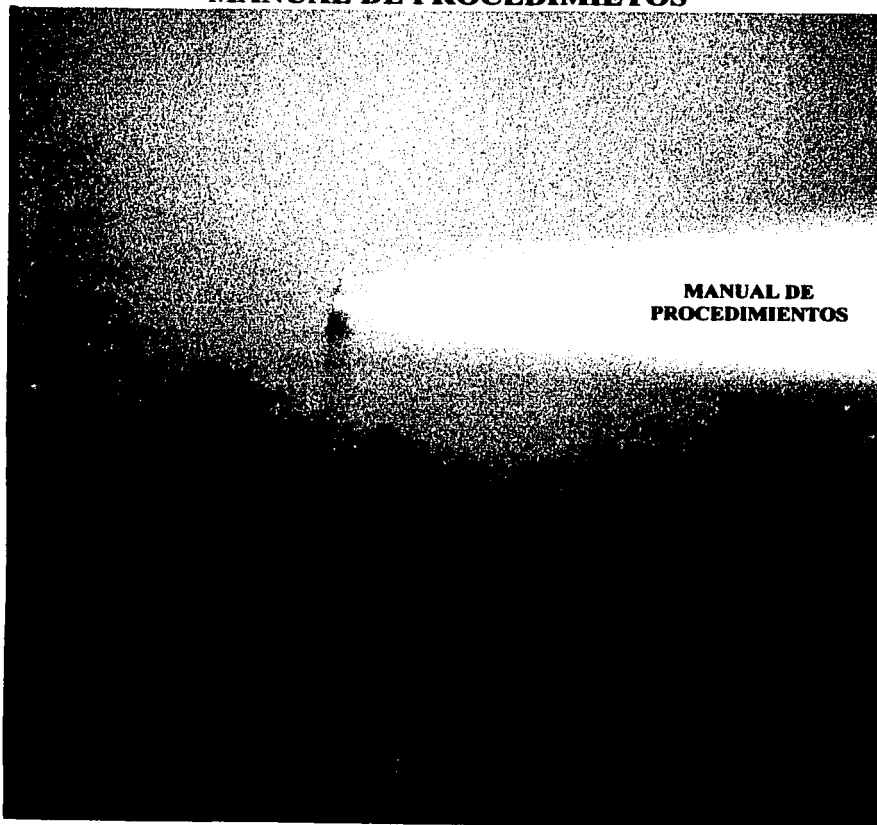
☞ MANUAL ESPECÍFICO DE AUDITORÍA INTERNA. Consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad, aquí se refiere a la auditoría interna, en forma particular.

☞ MANUAL ESPECÍFICO DE POLÍTICAS PERSONALES. Este se enfoca a definir "POLÍTICAS", pero de un área específica de la organización, señalándolo las

guías u orientaciones respecto a cuestiones de personal, tales como: Contratación. Permisos, Promociones, Prestaciones etc.

✖. **MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS DE TESORERÍA.** Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de un área específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo: por ejemplo, ingresos a caja, pago a proveedores, etc.

CAPÍTULO 3
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

"No importa lo alto que seas, sino las alturas que puedas conquistar..."

Firdaus Kanga

**TESIS CON
FALSA DE ORIGEN**

3.1 CONCEPTOS DE PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos nos permiten establecer la secuencia de orden cronológico para efectuar las actividades rutinarias y específicas; se determinan de acuerdo a la situación de cada empresa, de su estructura organizacional así como de muchos otros factores pero para entender mejor éstos, analizaremos a continuación los siguientes conceptos.

Para **George, Terry**.

“Es una serie de pasos seleccionados en el trabajo de oficina, por lo general ejecutados por más de una persona, que constituyen una forma reconocida y aceptada de ejecutar toda una fase principal de la actividad de una oficina”¹⁸

De acuerdo a este concepto la explicación que da el autor se refiere a que, el procedimiento consiste en una serie de pasos de carácter formal, en la que el personal de una determinada oficina puede consultar para poder ejecutar adecuadamente sus actividades.

Mientras **Martín G. Álvarez Torres**.

“Un procedimiento es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo”¹⁹

18 Terry, George. *Administración Control de Oficinas* Edt. Continental, México, 1992, pp 47.

19 Álvarez Torres, Martín G. *Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. Edt. Panorama, México, 2000, pp 35

Este autor es más específico en cuanto a su concepto, por que nos detalla que los procedimientos son una guía en la cual indica un orden y secuencia de cómo se debe realizar las labores por parte del personal que interactúa en esta.

Dice Guillermo Gómez Ceja

“Es una serie de labores conectadas (unidas) que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo encaminado al logro de un fin determinado”²⁰

Gómez Ceja nos menciona que los procedimientos son actividades conectadas mediante una sucesión específica y ordenada para desarrollar las labores encaminadas a cumplir un determinado objetivo

Según Víctor Lázaro

“Es una serie de funciones, pasos, empleados por la dirección para que su labor o cualquier trabajo sea desempeñado con mayor eficiencia, efectividad y economía”²¹

Lo anterior nos señala que los procedimientos son empleados por la dirección de una empresa con el fin de que estos faciliten cualquier labor, buscando con esto la mayor eficiencia y efectividad de estas, logrando así la minimización de costos.

20 Rodríguez Valencia, Joaquín Estudios de Sistemas y Procedimientos Administrativos Edit. Ecafsa, México, 1995, pp. 19

21 Lázaro, Víctor. Sistemas y Procedimientos Edit. Diana, México, 1992, pp. 229

Y Consideramos el siguiente concepto extraído de una Pág. web

“Es una serie de pasos secuenciales e interrelacionados que un administrador puede usar para responder a un problema estructurado”²².

El concepto anterior nos resalta que el procedimiento es una herramienta, la cual es una guía que contiene los pasos de una forma ordenada y secuencial; mediante la cual el administrador puede hacer frente a un problema estructurado.

Después de haberse hecho el análisis de los conceptos anteriores desprendemos el siguiente:

“ El procedimiento es una guía formal y reconocida la cual nos indicará de manera específica, ordenada y cronológica como efectuar adecuadamente las actividades que integran una carga funcional.”

22 <http://members.es.tripod.de/montoya/admónver2.html>.

3.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCEDIMIENTOS

Para entender mejor lo que son los procedimientos mencionaremos a continuación las siguientes características:

- **Completas:** Consideran tanto elementos materiales y humanos, así como el objetivo deseado.
- **Coherentes:** Que deben ser sucesivos, complementarios y que tiendan hacia un mismo objetivo.
- **Estables:** Firmeza del curso establecido, que no cambie a menudo, sino únicamente en caso de que se presente una emergencia.
- **Flexible:** Que permitan resolver emergencias sin romper la estructura establecida y que restablezca el procedimiento al cesar dicha emergencia.
- **Continuidad:** Tienden a perpetuarse una vez establecidas y las modificaciones solo se agregan a las que ya se encuentran establecidas.
- **Establecen secuencias para efectuar las actividades rutinarias y específicas.**
- **Se establecen de acuerdo a la situación de cada empresa.**
- **Son muy específicos y detallados.**
- **Se llevan a cabo en el nivel operativo.**

CONCEPTOS Y MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

En el desarrollo normal de las operaciones administrativas, tanto como el personal directivo como operativo se ven en la necesidad casi a diario de consultar los procedimientos consignados por escrito. El Manual de procedimiento independientemente de servir como medio de consulta y de acuerdo con la concepción moderna de los Manuales, también nos sirve como medio de comunicar oportunamente todos los cambios en las rutinas de trabajo, que se generan con el progreso de la organización.

Con el fin de entender lo antes mencionado se hará el análisis de los siguientes conceptos.

Para Joaquín Rodríguez Valencia

“Los Manuales de Procedimientos son aquellos instrumentos de información en los que se consigna, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para realización de las funciones de una unidad administrativa”²³

El Manual de Procedimientos de acuerdo al concepto, es un documento en el cual se describirán de una forma ordenada, específica y detallada como deberán desarrollarse las funciones de una determinada unidad administrativa para que esta logre la mejor eficiencia y eficacia.

²³ Rodríguez Valencia, Joaquín. Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos Edit. ECAFSA, México, 2000, pp. 57.

Mientras que **Miguel Duhalt Krauss**

“El Manual de Procedimientos es el que señala el procedimiento preciso a seguir para ejecutar un determinado tipo de trabajo. Describe en su secuencia lógica las distintas operaciones o pasos de que se compone un proceso, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse”.²⁴

En base a esto, el Manual de Procedimientos es aquella guía que nos permitir disipar de manera precisa, que procedimiento debemos seguir para desempeñar determinada actividad ya que en se nos especificará él quién, cómo, dónde cuándo deberán realizarse dichas funciones.

Dicc **Gustavo Quiróga Leos**

“El Manual de Procedimientos es un instrumento de información en el que se consigna en forma metódica, las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una ó varias entidades”²⁵

Este autor nos señala que el Manual de Procedimientos es una herramienta de información en la cual puede consultar el personal; ya que en ella encontrará los pasos que debe seguir para ejecutar sus funciones dentro de su unidad o unidades administrativas en las cuales interactué.

24 Duhalt Kraus, Miguel. Los Manuales de procedimientos en las oficinas publicas. México, Facultad de Contaduría y Administración, 1990, pp 20.

25 Quiróga Leos, Gustavo. Organización y Métodos en la Administración Pública Edit. Trillas, México, 1992, pp 91.

Encontramos el siguiente concepto de una **Pág. web**

“El Manual de Procedimientos es el documento que contiene la descripción de las tareas y actividades que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando sus responsabilidades y participación. Suele contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas ó equipos de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar para el correcto desempeño”²⁶.

En cuestión al presente concepto derivamos que el Manual de Procedimientos es aquel documento que nos señalará las funciones y tareas que deben ejecutarse en una determinada unidad o unidades administrativas, además se nos resalta que se especificará en este tanto las responsabilidades y participación del personal que se desempeña en dichas unidades.

Haciendo mención también de los elementos y documentación que deberá contener esté para que sea mas completo y práctico.

Después de haber consultado los conceptos sobre el Manual de Procedimientos derivamos el siguiente:

“El Manual de Procedimientos es una herramienta formal que nos servirá para comunicar al personal de una unidad administrativa mediante la descripción detallada

26 Página de R. J. Aguado rjaguado@spn.com.mx

y específica de los procedimientos y responsabilidades que deberá seguir, estos para lograr así el buen desempeño de sus labores.”

OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Como hemos visto alrededor de este tema los Manuales de Procedimientos, como instrumentos administrativos que apoyan el que hacer institucional, están considerados como uno de los elementos básicos para la coordinación, dirección y control administrativo, y que facilitan la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización.

Los objetivos que persiguen los Manuales de Procedimientos los mencionamos a continuación:

- a) Presentar una visión integral de cómo es que opera la organización.
- b) Establecer de una manera formal los métodos y las técnicas de trabajo que habrán de seguirse para la realización adecuada de las actividades.
- c) Determinar en una forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que habrán de efectuarse, los órganos que intervienen y los formatos que deberán utilizarse para la realización de dichas actividades.
- d) Precisar las responsabilidades operativas de personal en cada una de sus áreas de trabajo.
- e) Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- f) Buscar lograr un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

- g) Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando de esta forma su incorporación lo mejor posible a su unidad orgánica.

3.5 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

De manera general los Manuales de Procedimientos por sus características pueden clasificarse en Manuales de Procedimientos de oficina y Manuales de Procedimientos de fábrica.

También pueden referirse :

- ❖ A tareas y trabajos individuales: Que se refieren a cómo se puede operar una máquina de contabilidad.
- ❖ A prácticas departamentales: En el sentido de cómo se indican los procedimientos de operación de todo un departamento; ejemplo: el Manual de reclutamiento y personal.
- ❖ A prácticas generales en un área determinada de actividad, por ejemplo Manual de Procedimientos de ventas, Manual de producción, Manual de finanzas.

Existe otra clasificación en la administración pública que es la siguiente:

- ❖ Manual de Procedimientos Generales: Es aquel que contiene información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la organización o en más de un sector administrativo.
- ❖ Manual de Procedimientos Específicos: Son aquellos que contienen información sobre los procedimientos que se deben de seguir para realizar las operaciones

internas en una unidad administrativa con el fin de cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

- ❖ **Manual de Procedimientos Institucionales:** Este Manual contiene información acerca de los procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una dependencia o entidad con el fin de cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

En lo que es contenido de los Manuales de Procedimientos existen invariablemente en todos ellos tres secciones las cuales son:

- ⊙ Texto.
- ⊙ Diagramas.
- ⊙ Formas.

El empleo de las anteriores secciones va de mayor o menor escala dependiendo de la naturaleza del Manual de Procedimientos según se trate. El lector a que se dedique y de las preferencias de quien lo elabora. Hay algunos Manuales donde se les da la preferencia al uso del texto sobre los diagramas o a las formas, consideran que el lenguaje escrito permite explicar el procedimiento, los objetivos, políticas y responsabilidades pero para dejar mas claro esto estudiaremos cada una de estas secciones.

⊙ **TEXTO**

Consiste en la redacción y contenido del Manual de Procedimientos, requiere que la información o instrucciones contengan y expresen palabras claras y precisas en el texto.

Esté describirá el procedimiento, enumerado en orden cronológico las operaciones de que se compone, en que consiste cada operación y quién debe de ejecutarlo, cómo debe de ejecutarla, cuándo, dónde y para qué debe ejecutarse.

Convicne que en el texto se señale quien es el responsable del procedimiento, el objetivo que se persigue con su ejecución y el de sus partes principales, así como las políticas que deben aplicarse.

La información ó instrucciones que contenga el texto se deben exponer en un orden lógico. Pueden empezarse por los aspectos más generales, como es el órgano responsable del procedimiento descrito en el Manual, los objetivos que se persiguen y las políticas aplicables, para continuar con la descripción del procedimiento, paso a paso.

⊗ **DIAGRAMAS**

El diagrama administrativo que es un modelo gráfico se representara en forma esquemática y simplificada de algún fenómeno administrativo, ya sea de organización, de procedimientos o de algún otro. Los diagramas pueden ser:

1. De organización, Que expresan las estructuras de la organización y las relaciones de las unidades que las componen(organigramas).
2. De procedimiento o de flujo, que expresan la secuencia y el curso de las operaciones de que se componen un procedimiento(fluxogramas o diagramas de flujo).

3. De tiempo o de programas, que expresan las relaciones de una actividad administrativa determinada (de producción, de oficina, de personal) en el tiempo que deben ejecutarse. (Cronograma.).
4. Estadísticos, que expresan datos, hechos o fenómenos comparables y su relaciones, representados por puntos, líneas, figuras o volúmenes y diversos.

Las ventajas del empleo de diagramas son señaladas por Hendrick de la siguiente manera:

1. Los análisis de procedimientos deben desarrollar y presentar hechos.
2. El departamento de procedimientos cuya misión es ayudar a los departamentos operadores, destaquen más los detalles que los términos generales.
3. A la gerencia y jefes de departamento se les dan detalles en forma comprensiva y de referencia rápida
4. Los procedimientos de la gráfica de afluencia sirven como hojas de operación para los empleados, informándoles de sus deberes específicos, así como del curso de papeles de trabajo antes y después de que lo procesen.
5. Se disfruta del beneficio de una ilustración. La lectura repetida de "frases hechas" queda eliminada. Los encabezados de sección de la gráfica de afluencia fija la responsabilidad del trabajo; las líneas muestran la secuencia del mismo y las palabras deben escogerse bien para conservar el espacio.

⊕ FORMAS

Todo organismo social esta invalidado por formas, estas formas están analizadas por la cantidad de trabajo relacionado con el empleo, dependiendo del cúmulo de formatos. Para darse cuenta de que la mayor parte del trabajo realizado en una oficina, consiste en trasladar datos e informaciones de una forma a otra. Su importancia afecta al trabajo administrativo en un porcentaje que varia del 65% al 80%.

Dice Gibbs Meyers: Una forma no es más que un objeto que tiene impresa información estática con espacio en blanco para asentar información variable. Esta definición como vemos es bastante explicita.

Las formas son realmente un apoyo en el que se pueden recoger, de manera sistemática y coordinada, datos e informaciones. Su creación se justifica por tantos y el trabajo de correlación es facilitado por un diseño uniforme, provistos de aclaraciones, explicaciones y espacios para la anotación de los datos previstos.

Desde el punto de vista funcional hay que aclarar, por tanto, que existirá una forma, sí al mismo tiempo existe un procedimiento que prevea su empleo. Puede afirmarse que es generalmente el reflejo fiel del procedimiento en el que se inscribe. Todos los que usen deberán, por ende, respetar su diseños y sus objetivos, ya que la forma es un instrumento principal para la obtención de informaciones que justifica la creación del procedimiento.

Pero una forma debe también considerarse en cuanto a su costo, que puede ser de dos clases:

- ⊗ El costo relacionado por la creación de la forma (diseño, impresión, conservación)
- ⊗ Costo relacionado con el tratamiento del impreso(elaboración, colocación en archivo etc.)

De acuerdo a lo anterior podemos llegar a dos conclusiones:

1. Que la eficiencia de las formas empleadas dependen en gran parte de la eficiencia de los procedimientos que las utilizan, es decir, que existe una estrecha correlación entre estudio y análisis de las formas, el estudio y análisis de los sistemas y procedimientos administrativos.
2. Que el costo de las formas utilizadas (costo entendido en el conjunto de sus componentes) depende en gran medida el costo del trabajo administrativo.

Las formas que se utilizan dentro un procedimiento deben formar también parte del Manual de Procedimientos, ya sea intercalándolas en el procedimiento en el que se originan ó incluyéndolas como apéndices del mismo. En la descripción de las operaciones que impliquen la utilización de formas, deben hacerse referencias precisas de estas, utilizando para ello numerosos indicadores.

3.7 PROCESO DE ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS (FASES Y ELEMENTOS)

La tarea de preparar Manuales administrativos requiere de una gran precisión, toda vez que los datos se asiente con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quién lo consulte. Es por ello que se debe poner mucha atención en toda y cada una de las fases del proceso de elaboración de un Manual de Procedimientos entre ellas tenemos desde la presentación del proyecto de elaboración, la recopilación de información así como su análisis, la presentación de los datos en forma escrita, diagramas y en formas.

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.

Al presentar el proyecto debemos de considerar los siguientes aspectos para que de tal manera se pueda afirmar la necesidad de elaborar un Manual de Procedimientos.

1. Justificación de la necesidad de elaborar dicho Manual. Puede decirse que la utilidad que tiene un Manual de Procedimientos es variada, en virtud de que este es un instrumento que permite el funcionamiento interno en lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución; además esta justificación también se puede dar cuando se presentan cualquiera de los siguientes casos:

- La Existencia de trámites que mantengan cierto grado de complejidad, por lo cual sea necesario la descripción de estos de manera precisa para facilitar su comprensión.
 - Que sea conveniente asegurar la uniformidad en el desarrollo de los trámites y procedimientos por lo que es indispensable contar con descripciones claras de los mismos.
 - Empezar tareas de simplificación del trabajo, tales como análisis de tiempos, delegación de autoridad etc.
 - Que se vaya establecer un sistema de información ó bien modificar el ya existente.
 - Que se desee capacitar al personal.
2. Como hemos visto un procedimiento es una serie de actividades u operaciones ligadas entre si, ejecutadas por un trabajador o conjunto de ellos ya sea dentro del departamento o en varias dependencias por lo que se hace necesario el tipo de procedimiento que va abarcar, puede ser por ejemplo de: Pago de nómina, de reclutamiento, por mencionar algunos.
3. Presentar una propuesta sobre el contenido del Manual, así como la forma en la que se tiene planeado recopilar y analizar la información.
4. Presentación de un calendograma de actividades.

RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.

Esta actividad exige mantener una relación constante con las áreas u organizaciones con el fin de comunicar a estas, la manera de cómo se procederá para obtener la información necesaria para cada uno de los apartados del Manual, las técnicas de investigación que se utilizaran así como el grado de participación de los miembros del área o dependencia.

Para recabar la información en forma ágil y ordenada se puede utilizar alguna o una combinación de las siguientes técnicas de recopilación:

- Investigación Documental: esta técnica nos permite la selección y análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el Manual. Para esto se estudian documentos tales como bases jurídico administrativas, actas de reuniones, circulares, oficios y todos aquellos documentos que contengan información relevante para el estudio.
- Encuesta: Este método implica la realización de entrevistas al personal responsable del área o áreas que realizan los procedimientos de trabajo así como clientes y/o usuarios, proveedores que interactúen con la organización. Esta técnica se considera de gran utilidad para reunir información preliminar al análisis o para efecto de planear cambios o modificaciones a la estructura actual de la información. Dicha encuesta se puede levantar por medio de cuestionarios y entrevistas.

- ✘ **Observación directa:** esta técnica será utilizada para tener una mejor idea acerca de los procedimientos de trabajo, por medio de la observación de las condiciones en que desarrollan los mismos, los medios y personal responsable de ellos.

INTEGRACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para facilitar el análisis de la información se puede considerar los siguientes aspectos:

1. **Áreas para agrupar la información** y esta pueden ser clasificadas en dos grandes áreas:

- ⊙ **Antecedentes:** Se debe tomar en cuenta los reglamentos jurídicos- administrativos que regulan la realización del trabajo, como ha sido atendido por parte de la unidades responsables de hacerlo y los efectos que han tenido sobre otras unidades, organizaciones, clientes y/o usuarios. Es oportuno considerar la evolución o desarrollo de las estructuras organizacionales anteriores así como los resultados que se obtuvieron con estas, lo cual nos permite contar con una mejor visión y referencia histórica para comprender mejor la situación actual.

- ⊙ **Situación Actual:** Por lo corresponde a este punto es recomendable considerar los siguientes aspectos:

- Objetivos de las áreas de trabajo, corroborar su existencia y cumplimiento.

- Estructura orgánica, verificar que está cumpla con las necesidades.

- Normas y políticas administrativas, verificar su vigencia y cumplimiento.

- Funciones y operaciones de las áreas o unidades que se relacionan con el procedimiento

-Equipo, condiciones de trabajo y ambiente laboral.

2. Análisis de la información

En estas etapas se debe realizar un estudio o examen crítico a cada uno de los elementos de la información recabada con el fin de conocer sus naturaleza, características y comportamiento.

Un enfoque eficaz en el momento del análisis de datos consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis cuestionamientos fundamentales.

- ⊗ ¿Qué trabajo se hace? Para determinar las labores que se realizan y los resultados que se obtiene con estas.
- ⊗ ¿Por qué se hace? El propósito que se persigue alcanzar.
- ⊗ ¿Quién lo hace? Definir que unidades orgánicas o personas intervienen en el procedimiento, además las aptitudes del personal para su realización y actitudes hacia el trabajo.
- ⊗ ¿Cómo se hace? Métodos y técnicas aplicados para realizar el trabajo. La forma en que fueron adoptados y adaptados a la organización.
- ⊗ ¿Conque se hace? Equipos e instrumentos que se usan en el desarrollo del trabajo.
- ⊗ ¿Cuándo se hace? Información acerca del orden y secuencia del trabajo, así como horarios y tiempos requeridos para sus desarrollo y obtención de resultados por parte del mismo.

El analista establecerá como resultados no solo la descripción de cada una de las operaciones del procedimiento en forma precisa y definida, sino también tendrá la posibilidad de mejorarlo y para ello se tienen las siguientes opciones:

- ✘ Eliminación de trabajo innecesario: suprimir, reemplazar o eliminación total o parcial de todo un sistema o procedimiento con el fin de mejorar los mismos.
- ✘ Modificación: esta se hará en las operaciones o partes de ellas, es aconsejable subdividir el trabajo pero no en una forma tan detallada, por que esto ocasionaría que el procedimiento se haga ineficiente.
- ✘ Cambiar el orden de las operaciones. Muchas veces el simple cambio en el orden de las operaciones puede ayudar a que el procedimiento sea mas eficiente.
- ✘ Simplificar las operaciones necesarias, para llevarlas a cabo se necesita:
 - a) Seleccionar un trabajo importante, es decir analizar un trabajo de gran volumen o técnica difícil con el fin de poder realizar una simplificación de dicho trabajo.
 - b) Dividir es decir clasificar detalles y componentes de un determinado trabajo, sistema o procedimiento, de tal forma que estos se puedan examinar a detalle.
 - c) Realizar preguntas acerca de los detalles pero con una mente abierta, porque solo un completo conocimiento puede generar una visión total de las operaciones.
 - d) Proponer el desarrollo de mejoras.
 - e) Instalar las mejoras en este punto se necesita de una gran participación y cooperación de los empleados para que se puedan instalar lo mejor posible las mejoras que se hagan al procedimiento.

Los elementos que regularmente integran a un Manual de Procedimientos son los que mencionaremos a continuación:

A. Identificación: Este documento también se llama como la portada del Manual, y en este se incorpora la siguiente información:

- a) Logotipo de la empresa.
- b) Nombre oficial de la empresa
- c) Denominación y extensión del Manual de Procedimientos.
- d) Lugar y fecha de elaboración.
- e) Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.

B. Índice o contenido.

Se presenta de manera sintética y ordenada de los capítulos o temas principales que constituyen el Manual.

Si los procedimientos contenidos en el Manual tienen anexos se aconseja que aparezcan inmediatamente después del índice de procedimientos.

C. Prólogo y/o Introducción

En este apartado se debe incluir una breve explicación del contenido del Manual,

dirigida al usuario del mismo, el objetivo que se pretende cumplir a través de él, su alcance, como usar este Manual y cuando se realizarán las revisiones y

actualizaciones., es recomendable incluir también un mensaje del titular de la dependencia.

D **Objetivo de los procedimientos:** Es muy importante que todo procedimiento tenga su objetivo, este debe ser lo mas concreto posible en referente a su redacción, ya que esta debe ser clara y en párrafos breves con el fin de lograr que el usuario sepa para que se desarrollo.

E **Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos:** En este apartado se hará referencia al ámbito del procedimiento y la delimitación precisa de sus respectivas responsabilidades. La presentación de dichas unidades debe llevarse a cabo en el orden en que intervienen dentro del procedimiento, así mismo es conveniente señalar los puestos que intervienen por secuencia de aparición dentro del procedimiento.

PRESENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

En esta parte ya se constituye la parte medular del Manual de procedimientos, ya que en esta se describen y presentan gráficamente por medio de diagramas de flujo. El desarrollo de esta parte se realiza de la siguiente manera:

- ♦ **Índice de Procedimiento:** en este apartado se señalan todos los procedimientos que lo integran teniendo por objetivo una ágil y rápida localización, debe contener el nombre de cada procedimiento en el orden y secuencia en que estén establecido así como el número de página en que se ubiquen.

- Desarrollo de los procedimientos: es importante señalar el objetivo de cada procedimiento, sus normas de operación, diagramas de flujo, sus descripciones, las formas que se utilizan en ellos y sus guías de llenado.
- Objetivo del procedimiento. Un objetivo es el fin que se pretende alcanzar con el desarrollo de una actividad. Por lo tanto el objetivo del procedimiento será el fin que se pretende alcanzar con él y que por supuesto se refiere a su materia.
- Normas de operación. La norma es una guía básica para la acción, prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades. Hay que tomar en cuenta que las normas de operación deben definirse claramente y prevenir todas la mayor parte de las situaciones alternativas que pueden presentarse al operar el procedimiento, es decir definir expresamente a que criterios hay que ajustarse para actuar ante casos que no se presentan habitualmente, o que no son previstos en el procedimiento.
- Diagrama de flujo. Es una carta donde se representa gráficamente la secuencia de las actividades que se realizan en un procedimiento. Se expresa con determinados símbolos, a los que les confiere un significado preciso.
- Descripción del procedimiento. En la narración cronológica y secuencial de cada una de las actividades que hay que realizar dentro de un procedimiento, explicando quién, qué, cómo, dónde y cuándo se hacen, cómo ya se habían mencionado. En el caso de que la descripción del procedimiento sea general, y que por lo mismo comprenda varias áreas, debe indicarse para cada actividad la unidad administrativa responsable de su ejecución; en el caso de que se tratara de

una descripción detallada, es decir, que incluye los puestos que participan en cada una de las actividades, es conveniente anotar el nombre específico del puesto.

- ◆ **Formas y guías de llenado.** Una forma es una pieza de papel impresa, que contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenados con información variable, puede constar de uno o varios ejemplares, que pueden tener destinos y usos diversos. Después de terminar la descripción del procedimiento es recomendable incluir las formas que en él se utilizaran así como sus respectivas guías de llenado.
- ◆ **Otros documentos.** En algunas ocasiones es necesario incluir documentos que no son formas pero que se utilizan en el procedimiento, por ejemplo, puede ser un catálogo de clientes o de proveedores, etc.

3.8 BENEFICIOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO.

Tener consignado por escrito los procedimientos administrativos existentes de una empresa, trae aparejado una serie de beneficios. Entre los más tangibles y reconocidos, se tienen los siguientes:

1. Reducción de gastos generales.
2. Control de las actividades.
3. Mejoramiento de la eficiencia de operación y reducción de costos.
4. Sistematización de actividades.
5. Información de actividades.
6. Adiestramiento.
7. Guía de trabajo a ejecutar.
8. Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos.
9. Auditoría administrativa de políticas, procedimientos y controles.

Estos beneficios se obtienen en las dos fases en que se ha dividido el estudio de los Manuales de Procedimientos.

- a) Fase de la elaboración.
- b) Fase de utilización.

Los primeros tres beneficios son típicos de la fase de elaboración del Manual de Procedimientos, y los restantes de la fase de utilización de dicho Manual.

A continuación se hace una breve descripción de cada uno de los beneficios:

Reducción de gastos generales

En la fase de elaboración de un Manual de Procedimientos, se lleva a cabo una revisión de las funciones, formas, registros e informes que se realizan y procesan en cada departamento que interviene en el sistema que se estudian. Como consecuencia de lo anterior, al descubrirse un instrumento de trabajo que no tenga relación con alguna de las funciones autorizadas, lo mas seguro es que se haya encontrado algo que se está haciendo sin necesidad. La acción correctiva de este caso se traduce en una reducción de gastos generales en la realización del sistema.

Control de actividades

Puede suceder que la revisión descubra, por el contrario una función que este relacionada con algún instrumento de trabajo ó que estos sean inadecuados. En este caso, se ha encontrado algo que no se hace y que debería hacerse. Al establecerse recomendaciones que garanticen que las actividades se realizan dentro de los lineamientos establecidos por la dirección; se está ejerciendo, de hecho, un control de las actividades necesarias y autorizadas en menor tiempo y a costo reducido.

Mejoramiento de la eficiencia de operación y reducción de costos

Este beneficio es el corolario de los dos anteriores, ya que aquellos proporcionan información y antecedentes necesarios para que se determinen y consignen en el Manual de Procedimientos, la mejor y más efectiva forma de realizar las actividades necesarias y autorizadas, en menor tiempo y a costo reducido.

Sistematización de actividades

Este beneficio se presenta en la que se ha llamado fase de utilización de los Manuales de Procedimientos. Para efectos de este trabajo, es conveniente que se dé un concepto de lo que se entiende por sistematización, con objeto de que no se confunda con la aceptación que le da a esta palabra en procesamiento electrónico de datos.

La sistematización consiste en fijar un orden y establecer condiciones de sucesión racional estrictamente definidas, a las que se someten todas las operaciones que se originan en el funcionamiento de una empresa.

Información de actividades

Puede considerarse que este beneficio es una extensión de lo anterior, ya que al tenerse por escrito los procedimientos que se realizan en una empresa. Se conocen en un momento dado las actividades que llevan a cabo en la misma.

Adiestramiento

Es indudable que el adiestramiento de un nuevo empleado se realiza en menor tiempo y por lo tanto con menos costo, si la empresa suplementa las técnicas de enseñanza individuales con un Manual de Procedimientos.

Guía de trabajo a ejecutar

Este beneficio quedo definido cuando se dijo que tanto el personal directivo como el operativo necesitan a diario consultar los procedimientos que se realizan en la empresa.

Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos

Considerando que haya una consulta frecuente del Manual y apego a su contenido, esto estimulará a un mejoramiento de las operaciones, especialmente cuando al personal de supervisión se le solicita que recomiende un cambio en las políticas o en los procedimientos, si su experiencia indica que las instrucciones vigentes contenidas en el Manual son impracticables.

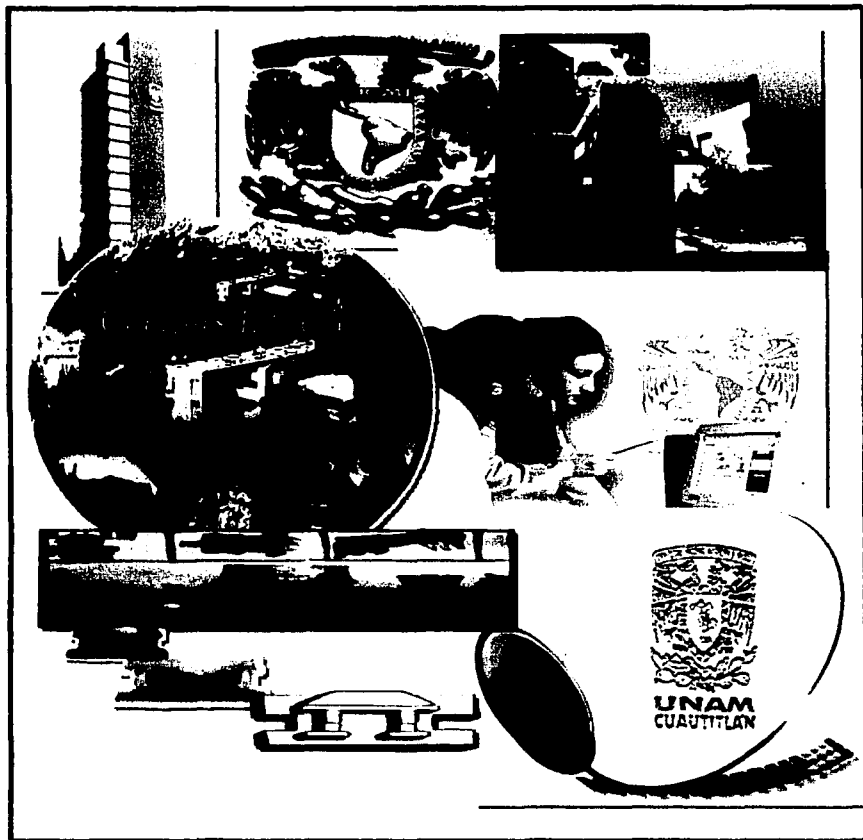
Auditoría administrativa de políticas, procedimientos y controles

El trabajo de auditoría

a administrativa invariablemente es más efectivo, y se realiza con mayor facilidad y prontitud cuando se cuenta con Manuales de Procedimientos que guien a quienes se encarguen de dicho trabajo.

CAPÍTULO 4

CASO PRÁCTICO



“Esperanza es decidir triunfar en cada circunstancia que nos toca vivir...”

Anónimo

4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala, al igual que otras unidades multidisciplinarias, nació a raíz del vertiginoso aumento de la población universitaria en la década de los setenta. El 14 de Noviembre de 1974, el II. Consejo Universitario aprobó la creación de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala, que inició sus labores el 17 de Marzo de 1975.

Iztacala "Casa Blanca" donde se siembra la primera semilla de lo que se pretende sea la mejor Unidad Multidisciplinaria de la UNAM, a la que se ha encomendado el área biomédica. En ella se imparten las carreras de Biología, Médico Cirujano, Cirujano Dentista, Optometría y Psicología en el nivel de Licenciatura y Enfermería en el nivel Técnico, así como múltiples postgrados.

Iztacala es una prueba más de la vitalidad de la UNAM, que siendo una de las dos Universidades más antiguas del Continente Americano, se ha mantenido al ritmo de cambio de la sociedad de donde emana y a la cual sirve.

Iztacala es un campus universitario de la Universidad Nacional Autónoma de México. cuenta con alrededor de 1800 profesores, de los cuales, más de 400 son de carrera, dedicados de tiempo completo a la formación de nuevos profesionistas y posgraduados, así como a la investigación de problemas de relevancia nacional. El 67% de ellos se encuentra en el programa de estímulos al desempeño, dada su alta productividad; la que es juzgada por una comisión académica cuyos integrantes son,

en su mayoría, externos a la dependencia. Las credenciales académicas alcanzadas por la planta de profesores constituyen un buen referente. El 45.1% tienen el grado de licenciatura, 33.8% cuentan con una especialidad, 11.3% tienen el grado de maestro y 3.2% el de doctor; aquí cabe aclarar que la mayoría son profesores de asignatura contratados por algunas horas.

Si sólo se considera al personal de tiempo completo, el 15.5% tiene el grado de doctor, el 43.9% tienen el grado de maestría, el 9.7% cuentan con una especialidad y el 30.9% tienen el nivel de licenciatura.

Ahora la Escuela cuenta con 42 académicos que son miembros del Sistema Nacional de Investigadores, lo que equivale a poco más del 46% de los adscritos a investigación y posgrado; y al 10% de nuestros profesores de carrera.

Estos recursos humanos son la base de sustento de la actividad en los programas de posgrado calificados de excelencia por CONACyT, que a la fecha corresponden a: Maestría en Psicología, Doctorado en Psicología, Maestría en Ciencias del Mar y Limnología, Doctorado en Ciencias del Mar y Limnología, Maestría en Ciencias Biológicas y Doctorado en Ciencias Biológicas.

La Enep Iztacala cuenta actualmente con 46 proyectos de investigación apoyados con financiamiento externo y 37 proyectos apoyados con financiamiento propio, que abordan las áreas de Biología, Salud, Ambiente y Educación. Se tienen registrados unos veinte programas de investigación, en los cuales se desarrollan más de cien proyectos específicos. Se publican sobre 16 libros y 150 artículos por año en revistas especializadas.

Las áreas verdes de la Facultad, orgullo de los Iztacaltecas, conforman un jardín botánico, en el que se analiza, investiga, preserva y recrea la flora endémica de los ecosistemas característicos del Estado de México.

En Iztacala se atiende una matrícula de aproximadamente 10 mil alumnos en estudios profesionales y 200 en posgrado. Actualmente se forman alrededor de 300 optometristas, mil biólogos, mil enfermeras, dos mil psicólogos, dos mil odontólogos y tres mil médicos. Parte importante de las tareas curriculares de estos alumnos, consiste en la participación de actividades modulares, en las cuales se integran la práctica, el servicio, la docencia y la investigación; en las que se dan servicios: preventivos, asistenciales y de educación para la salud.

La Carrera de Optometría ofrece sobre 7800 servicios al año, en atención primaria a la salud visual. Biología participa en la resolución de problemas ambientales, aprovechamiento de recursos y transferencia de tecnología, beneficiando a cerca de 17 mil personas anualmente. Psicología ofrece asesorías, evaluación, programación y operación de servicios: clínicos, educativos, de rehabilitación, integración familiar y social; en provecho de cerca de 24 mil personas al año. Odontología atiende anualmente a unos 30 mil pacientes, proporcionándoles sobre 240 mil tratamientos dentales. Enfermería incide en más de 200 mil servicios clínicos por año. Medicina, proporciona sobre 25 mil consultas en beneficio de unos 11 mil pacientes.

Iztacala ha permitido que más de 35 mil egresados cursaran sus estudios profesionales o de posgrado. También ha atendido a miles de usuarios en sus servicios educativos no escolarizados, a través de la División de Extensión Universitaria, por medio de diplomados, cursos, talleres y conferencias; dentro de las

modalidades de educación continua, a distancia y en línea, que permite operar por medio de equipos de cómputo en red, de manera interactiva, o por videoconferencia. A lo largo de los años, la Facultad ha enriquecido sistemáticamente su infraestructura. Hoy cuenta con tres Unidades de investigación, tan solo una de ellas constituye una inversión de cuatro y medio millones de dólares. La Biblioteca tiene un acervo de más de 82 mil volúmenes, con unos 55 mil títulos; la hemeroteca cuenta con 77 mil revistas, con 223 títulos de publicaciones periódicas en papel y 2682 en línea, de los cuales el 83% son internacionales. Asimismo cuenta con más de 700 equipos de cómputo, distribuyendo una señal por fibra óptica en 11 edificios, con un sistema de interconexión de 570 nodos, se tienen 22 listas de discusión, y cerca de 1800 usuarios de la red.

Iztacala esta constituida en un centro de difusión cultural en el noroeste de la zona metropolitana, donde a lo largo del año se ofrecen obras de teatro, danza, conciertos, cine, exposiciones y conferencias científicas, abiertas a toda la población.

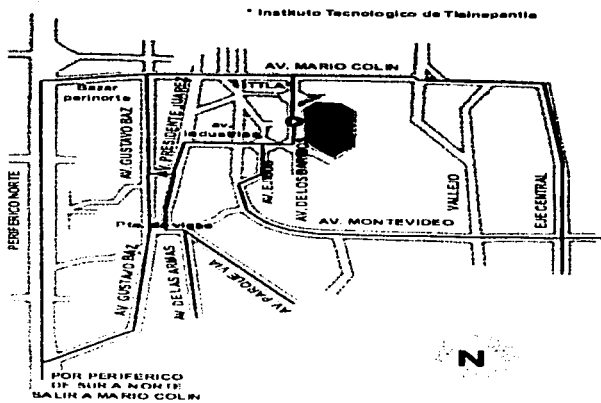
Las instalaciones deportivas también son escenario para la recreación y ejercicio de los estudiantes y habitantes de los municipios circunvecinos.

➤ UBICACIÓN

Campus Iztacala

Ubicación: Av. , De los Barrios S/n Col. Los Reyes Iztacala, Tlalnepantla Estado de México, C. P. 54090

Teléfono: 53907611 Fax: 53907613



FES IZTACALA

En el Estatuto General de la Universidad Nacional Autónoma de México, título segundo, artículo octavo, se indica que, para que una dependencia "tenga el carácter y la denominación de facultad, deberá de participar en al menos un programa doctoral, conforme a las disposiciones del Reglamento General de Estudios de Posgrado. La transformación de una escuela nacional en facultad, requerirá acuerdo aprobatorio del Consejo Universitario, previa aprobación y solicitud del consejo técnico respectivo y opinión del consejo académico del área correspondiente."

El espíritu de la norma es que una dependencia universitaria adquiera el carácter de facultad, cuando ha logrado consolidar los elementos académicos que le permitan formar nuevos investigadores, otorgando así el grado al más alto nivel que confiere la universidad, que corresponde al grado de doctor.

En el documento que se presentó al Consejo Universitario para fundamentar la creación de las unidades multidisciplinarias en febrero de 1974, ya se advertía en su penúltimo párrafo, que llegado el momento, las escuelas multidisciplinarias debían transformarse en facultad.

Iztacala, en sus 26 años de historia, ha logrado progresivamente consolidar una vigorosa planta académica. Ahora cuenta con 70 profesores de carrera que poseen el grado de doctor; 42 académicos de Iztacala, son miembros del Sistema Nacional de Investigadores. Considerando este indicador, la dependencia se coloca en la quinta posición entre las 24 escuelas y facultades de la UNAM.

En la Escuela 68 proyectos de investigación recibieron el año pasado financiamiento externo de diferentes fuentes, tales como CONACYT, CONABIO, PAPIIT, Comisión Nacional del Agua y Fondo Mexicano para la Conservación, los cuales generaron ingresos superiores a los nueve millones novecientos mil pesos. A esto hay que agregar un proyecto que está siendo financiado por un organismo internacional (IP-GRI), cuyo importe sobrepasa los 700 mil dólares, y otro que podría importar sobre dos millones de dólares, aunque hasta ahora sólo se han recibido 50 mil para la elaboración puntual de este proyecto, el cual implica constituir en Iztacala el banco mundial de germoplasma de las plantas de las zonas áridas de México.

En el año 2000, los académicos publicaron 27 libros y 197 artículos, 98 de ellos en revistas internacionales de impacto.

A lo largo de los años, Iztacala ha ido edificando una importante infraestructura apropiada para las tareas de investigación y posgrado. Se cuentan actualmente con la Unidad de Investigación Interdisciplinaria en Ciencias de la Salud y la Educación, la Unidad de Morfología y Función, la Unidad de Biología, Tecnología y Prototipos (UBIPRO), y está en proceso de desarrollo la Unidad de Biomedicina. Tan solo la Unidad de Biología (UBIPRO), que fue financiada con los fondos del programa UNAM BID, cuenta con una inversión de cuatro millones y medio de dólares.

De los 71,810 metros cuadrados con que cuenta la planta física de la dependencia, el 12.6% está destinado a la investigación, lo que equivale a 9,057 metros cuadrados, superficie que se coloca ligeramente por arriba de los 8,850 metros cuadrados, que corresponde a la media de la superficie que tienen los institutos de la Universidad.

Cuenta con una biblioteca que tiene poco más de 87 mil volúmenes, con 57 mil títulos. La hemeroteca se compone de poco más de 85 mil ejemplares, se tiene suscripción a 178 revistas en papel y vía electrónica a 2680 más de texto completo; el 80% de ellas corresponde a ediciones internacionales.

EL POSGRADO EN IZTACALA

En 1998 fueron aprobados por el Consejo Académico del Área de Ciencias Biológicas y de la Salud, los programas de posgrado en Ciencias del Mar y Limnología, así como el de Ciencias Biológicas, en los que se otorga el grado de doctorado. En ambos programas Iztacala quedó acreditada como entidad académica participante de pleno derecho, al demostrar su solvencia académica.

A principio de 1999, el programa de doctorado en Psicología fue aprobado por el Consejo Académico del Área de las Ciencias Sociales, con la opinión favorable del CAAByS. En este posgrado, también Iztacala quedó acreditada como una entidad participante de pleno derecho.

Estos tres programas al nivel de doctorado, pertenecen al padrón de excelencia del CONACyT.

Actualmente 29 académicos de Iztacala son profesores de posgrado en el ámbito de doctorado. 6 en el programa de Ciencias del Mar y Limnología; 11 en el de Ciencias Biológicas, y 12 en el de Psicología.

En los programas de doctorado que tienen cursos, 16 de ellos son impartidos por los profesores de carrera. Ahora 28 alumnos de doctorado tienen como tutor principal a un académico de Iztacala.

Por lo antes referido, se puede apreciar que Iztacala cuenta ya con la infraestructura, recursos, personal académico, experiencia, generación de investigación de alta calidad y participación en los programas de posgrado, que le permiten formar investigadores, y participar de este modo en el otorgamiento del grado de doctorado, lo cual constituye el requerimiento para obtener el carácter de facultad, que es una de las atribuciones mas altas de la Universidad Nacional, que la diferencia de muchas otras, y le dan liderazgo académico en el país.

Con base en todos estos fundamentos, el Consejo Universitario le otorgó por unanimidad, el 11 de mayo de 2001, el carácter de:

“Facultad de Estudios Superiores Iztacala”

➤ VISIÓN

En el año 2005, la FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA:

Cuenta con una planta académica de alta calidad, consolidada y reconocida; entre su personal de carrera hay una proporción de miembros del Sistema Nacional de Investigadores, que la ubican como una dependencia con plena solvencia académica, con líneas de investigación propias, bien establecidas y consolidadas que le otorgan el reconocimiento por la calidad del conocimiento que genera en áreas estratégicas para el desarrollo del País.

• Cuenta con reconocimiento nacional e internacional por la calidad de sus programas de enseñanza.

• Es una dependencia con gran demanda de aspirantes a realizar estudios de licenciatura y posgrado, en las áreas de la salud, la educación y el ambiente.

• Está colocada, según los parámetros que miden la eficiencia de aprobación, egreso y titulación, como una dependencia de reconocida calidad académica.

• Ha logrado que las expectativas del alumnado y de los sectores de la sociedad que reciben los servicios profesionales de sus egresados sean plenamente satisfactorias, debido a la cuidadosa preparación de sus estudiantes.

Obtiene financiamiento externo tanto para la realización de proyectos de investigación como para el desarrollo de otras tareas académicas y, debido a la alta competencia académica de su personal, es posible un desarrollo continuo y creciente en concordancia con el avance científico y tecnológico exigido por la industrialización, la apertura comercial y las necesidades más apremiantes del País.

Atrae la incorporación constante de estudiantes de las áreas de Ciencias Biológicas, Psicología, Biomedicina y Ciencias del Mar y Limnología, debido a la calidad de sus programas de investigación y su participación como entidad académica en los programas de posgrado.

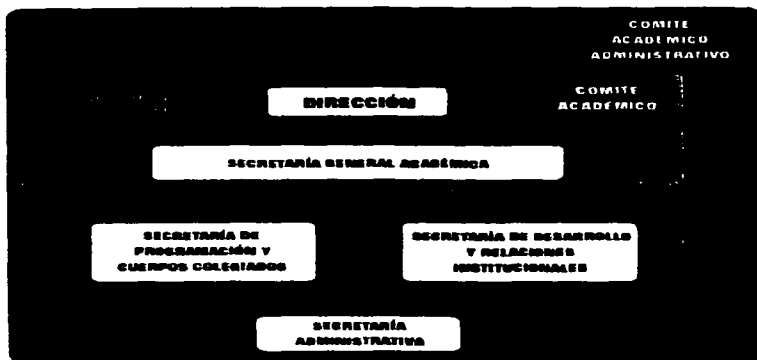
Es una entidad universitaria que ha alcanzado un grado considerable de autonomía en las decisiones académico-administrativas, y mejorado de manera sustancial las condiciones de desarrollo de la Institución.

➤ LA MISIÓN

La Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala tiene como misión constituir un polo de desarrollo académico de excelencia para formar recursos humanos en las áreas de la salud, el ambiente y la educación, capaces de generar y aplicar conocimientos a través de procesos educativos integrales de docencia, investigación, servicio y cultura, con una actitud emprendedora, innovadora y de alta calidad humana, enfocados a satisfacer las necesidades para el desarrollo del bienestar social del país, con prioridad en los problemas de su entorno de influencia.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Para poder entender el origen de nuestro estudio que se enfoca al departamento de adquisiciones analizaremos los organigramas de la Enep, de los cuales notaremos que el Departamento de Adquisiciones depende directamente de la Secretaría Administrativa.



En el organigrama del comité académico, notamos un nivel jerárquico que es el de la Secretaría Administrativa, del cual se desprende el Departamento de Adquisiciones de la Enep Iztacala.

➤ SECRETARÍA ADMINISTRATIVA.

Funciones generales

Órgano administrativo responsable de planear, organizar, dirigir y evaluar los recursos financieros, materiales y de servicio, siguiendo los objetivos y políticas de la dirección.

Dirigir, coordinar, analizar y evaluar las actividades de los recursos materiales; del buen manejo, control y planeación de los recursos financieros; del mantenimiento y servicio a los edificios y áreas abiertas del campus.

Funciones específicas

- Coordinar esfuerzos con las Secretarías, Unidades y Jefaturas.
- Brindar atención a toda la comunidad universitaria.
- Responsabilidad del cumplimiento de los objetivos y políticas delineados por la dirección; de la administración de los recursos materiales, financieros y del mantenimiento preventivo y correctivo a las instalaciones, infraestructura y equipo; del buen equilibrio con el Sindicato.
- Autoridad para: proponer personal, reubicar y asignar actividades al personal, dar la autorización para el tiempo extraordinario; solicitar servicios y/o trámites ante instancias correspondientes, manejar y controlar el presupuesto; revisar los sistemas y procedimientos, y proponer a la Dirección los cambios necesarios a través de la reingeniería

➤ SECRETARÍA ADMINISTRATIVA.

Funciones generales

Órgano administrativo responsable de planear, organizar, dirigir y evaluar los recursos financieros, materiales y de servicio, siguiendo los objetivos y políticas de la dirección.

Dirigir, coordinar, analizar y evaluar las actividades de los recursos materiales; del buen manejo, control y planeación de los recursos financieros; del mantenimiento y servicio a los edificios y áreas abiertas del campus.

Funciones específicas

- Coordinar esfuerzos con las Secretarías, Unidades y Jefaturas.
- Brindar atención a toda la comunidad universitaria.
- Responsabilidad del cumplimiento de los objetivos y políticas delineados por la dirección; de la administración de los recursos materiales, financieros y del mantenimiento preventivo y correctivo a las instalaciones, infraestructura y equipo; del buen equilibrio con el Sindicato.
- Autoridad para: proponer personal, reubicar y asignar actividades al personal, dar la autorización para el tiempo extraordinario; solicitar servicios y/o tramites ante instancias correspondientes, manejar y controlar el presupuesto, revisar los sistemas y procedimientos, y proponer a la Dirección los cambios necesarios a través de la reingeniería

La estructura organizacional de la Enep Izacala consta de 4 niveles los cuales son:

Niveles directivos: Integrado por la dirección y Secretaría Administrativa

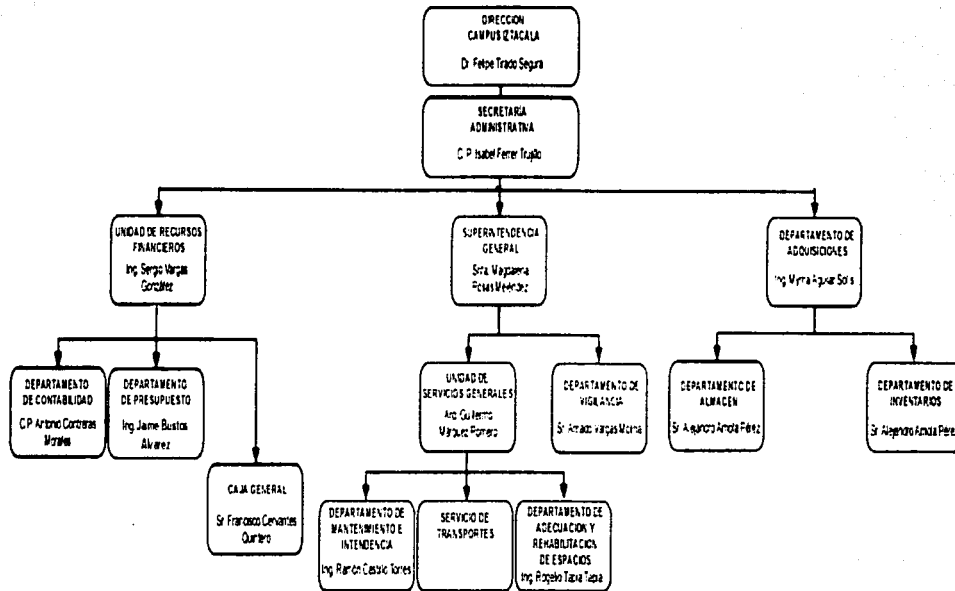
Nivel Ejecutivo: Integrado por unidad de recursos financieros, superintendencia general, y Departamento de Adquisiciones.

Nivel Informativo: Este nivel se encuentra conformado por el departamento de contabilidad, departamento de presupuestos, unidad de servicios generales, departamento de vigilancia, y departamento de abogados.

Nivel operativo: Cuenta para su buen desempeño con caja general, departamento de mantenimiento e intendencia, servicio de transporte y departamento de adecuación y rehabilitación.

ORGANIGRAMA GENERAL DE SECRETARÍA ADMINISTRATIVA

129



COMPETIDORES

Actualmente, Iztacala si se puede mencionar como competencia, mencionaremos a las siguientes Escuelas:

POLITECNICO

UAM

ESCUELAS PARTICULARES

➤ DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES.

El área de Recursos Materiales, tiene como finalidad que la Dependencia cuente oportunamente con los bienes requeridos para el puntual cumplimiento de su misión de Docencia, Investigación y difusión de la cultura. Que estos sean adquiridos en las mejores condiciones de Calidad, Precio y Servicio, dentro del marco normativo vigente.

El area esta conformada por los Departamentos de Adquisiciones, Almacén e Inventarios

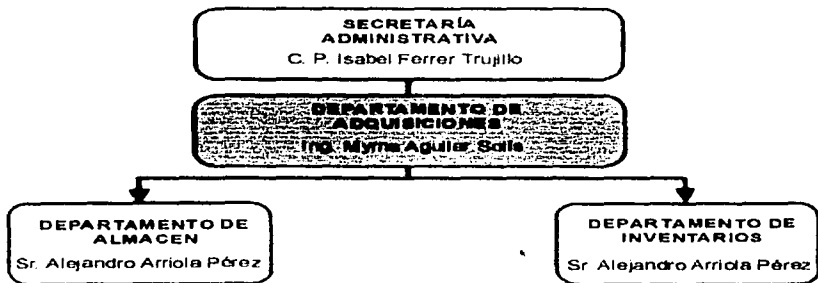
Funciones generales

La función del Departamento de Adquisiciones, es proveer a todas las áreas de la Escuela, los recursos materiales que requieren para llevar a cabo sus funciones, procurando que las compras se hagan en las mejores condiciones de calidad, precio y servicio.

Debido a que las adquisiciones tanto de materiales como de equipo deben hacerse de acuerdo al marco normativo vigente, de acuerdo al tipo de compra de que se trate, considerando también el origen de los recursos.

El usuario sólo requiere atender a la parte correspondiente a la solicitud de compra, pero también se explican los procedimientos que se llevan a cabo, a manera de información útil para el seguimiento de las compras.

ORGANIGRAMA DE ADQUISICIONES



Actualmente la Enep Iztaacala esta poniendo en marcha el plan de desarrollo en el cual esta incluido también el Departamento de Adquisiciones a continuación presentaremos los objetivos, estrategias, acciones y metas que esperan alcanzar en un futuro.

JUSTIFICACIÓN

Para hacer más eficiente el apoyo a las áreas de la Dependencia, que les permita cumplir sus actividades sustantivas, se requiere contar con materiales y equipos de calidad, adquiridos en las mejores condiciones de precio y servicio; lo cual hace indispensable una reestructuración que contemple procedimientos más ágiles y que reduzcan el margen de error.

OBJETIVO GENERAL

Sistematización y simplificación de los procesos internos por medio de la reingeniería y la informática, para lograr un mejor control de la información que permita optimizar los tiempos de respuesta a los usuarios.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Mejorar el servicio prestado a los usuarios
- Mejorar el uso y aplicación de las bases de datos que utiliza el departamento.
- Contar con un catálogo que permita al comprador saber cuales son sus proveedores condicionados y confiables.
- Capacitar a todo el personal del departamento con el fin de mejorar la calidad del servicio.

METAS AL FINALIZAR EL AÑO 2001

Se habrán definido el proceso de compra y los niveles de autorización.

Se habrá disminuido el tiempo de respuesta a los usuarios.

Se contará con un catálogo de proveedores confiable que permita la elección de mejores condiciones de calidad, precio y servicio.

Se habrá concluido la capacitación del personal.

AL FINALIZAR EL AÑO 2002

Se habrá actualizado el catálogo de proveedores.

Se habrá puesto en marcha el envío de informes mensuales a las Unidades Responsables. Se habrá realizado la revisión y actualización del Sistema.

AL FINALIZAR EL AÑO 2003

Se habrá actualizado el catálogo de proveedores.

Se habrá liberado la consulta directa a las Unidades Responsables.

Se habrá realizado la revisión y actualización del Sistema.

INDICADORES

Número de conceptos solicitados contra los trabajados.

Tiempos reales de entrega contra tiempos de entrega pactados.

ESTRATEGIAS

Revisar los diagramas de flujo de los procesos de adquisición.

Disponer de la información en el momento oportuno.

Mantener actualizado el catalogo de proveedores

Mejorar la calidad de los procesos y la atención a usuarios.

ACCIONES

Presentar al Comité de Compras el proceso, así como los niveles de autorización para su evaluación.

Adquirir el equipo necesario e instalarlo en red, así como crear un sistema de bases de datos integral.

Revisar y actualizar permanente el catálogo de proveedores.

Capacitar al personal de manera escalonada y preparar un taller práctico dirigido a los usuarios.

POLÍTICAS.

El Departamento de Adquisiciones basan sus políticas en las siguientes normatividades:

- ◊ Ley de adquisiciones y arrendamiento y servicios del sector público.
- ◊ Normatividad en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios.

PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN.

El Departamento de Adquisiciones basa su desempeño bajo el sistema de células de trabajo con las cuales se persigue la calidad de grupo. esto significa que el esfuerzo conjunto los llevara a lograr los mejores resultados.

Este mismo buscara el capacitar a todo su personal para lograr la máxima eficiencia en el mismo y crear además un clima organizacional adecuado a contribuir al bienestar de todos y cada uno de ellos.

Compartir el éxito del departamento mediante los reconocimientos de logros obtenidos por el trabajo en equipo, ayudando así a obtener una mejor calidad de vida.

Buscar el aprovechar de una forma permanente y adecuada el uso de sus recursos para alcanzar mejores niveles de calidad y lograr así dar un mejor servicio.

Motivar la participación del personal en los procesos de decisión para estimular así a la creatividad de los mismos.

CULTURA ORGANIZACIONAL.

- El responder a las necesidades del departamento en conjunto y de una forma armónica mediante el uso adecuado de la comunicación logrando así una retroalimentación.
- Que el personal del departamento conozca todas y cada una de sus funciones para poder dar solución a los problemas que se les presenten.
- Ideologías y creencias encaminadas al logro de los objetivos del departamento.²⁷

²⁷ [www. Enepiztacala.com.mx](http://www.Enepiztacala.com.mx).

4.2 DIAGNÓSTICO DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES

De acuerdo a la información obtenida en la Enep Iztacala en su departamento de adquisiciones existe la necesidad de mejorar los procesos para agilizar el servicio que presta el departamento, razón por la cual es necesario elaborar e implementar un Manual de Procedimientos que colabore a mejorar lo anterior.

◊ Diagnóstico del Departamento de Adquisiciones

Problemas que se detectaron que afectan la organización en el Departamento de Adquisiciones son los siguientes:

1. El no utilizar adecuadamente las bases de datos
2. Lo anterior conlleva a no tener información oportuna.
3. Falta capacitación para el personal del área.
4. Seguimiento de ordenes de compra.
5. Problemas de comunicación entre el Departamento de Adquisiciones y el almacén
6. Unificación de criterios con respecto a la información que se maneja entre las áreas de Adquisiciones y almacén.
7. La falta de una persona que lleve compras directas y proyectos.
8. Problemas con los tiempos de respuesta.
9. Tramites burocráticos que frenan el proceso de compra.

10. No hay unificación de criterios para el llenado de solicitudes de compra por parte de los usuarios.
11. No se tienen debidamente establecidas las funciones que debe realizar el departamento.
12. Ante los problemas antes mencionados, no se obtendrá el resultado para una comunicación clara, precisa, veraz y oportuna.
13. No se cuenta con catálogo de proveedores confiables y condicionados
14. No se cuenta con un Manual de Procedimientos

**4.3 PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL
DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES DE LA ENEP IZTACALA**



ENEP IZTACALA



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Iztacala Edo. de México 2001

INTRODUCCIÓN

Este Manual de Procedimientos se ha elaborado con el fin de que se implemente en el Departamento de Adquisiciones de la Enep Iztacala, ya que se carece de una herramienta de este tipo, la cual proporcionara información clara y precisa sobre los procedimientos que tendrán que llevar acabo cada uno de los integrantes de esté y es que en ellos encontraran las funciones y responsabilidades que tienen que desempeñar en dicho departamento para que esté cumpla sus objetivos y en consecuencia logre un mejor funcionamiento.

El Manual no solamente pretende ser una guía para los integrantes del departamento, sino tambien para los usuarios ya que en el se encuentra la información necesaria sobre el procedimiento que se deberá seguir para realizar los distintas tipos de compras que este puede solicitar dependiendo de la fuente de sus recursos y estas son: compra directa, menor, mayor, solicitud de vales de abastecimiento, requisición de importación, compra directa al extranjero, así como proyecto CONACYT, además se agregan a estos, cinco procedimientos mas como propuesta.

Para que esta herramienta se pudiera constituir y desarrollar se contó con la colaboración y participacion de los Departamentos de Adquisiciones y de almacén e inventarios de la Enep Iztacala.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

4.3.1 OBJETIVO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO

4.3.2 ALCANCE

4.3.3 INSTRUCCIONES PARA USO DEL MANUAL

4.3.4 PRESENTACION DE LOS PROCEDIMIENTOS

4.3.4.1 PROCEDIMIENTO 1 (Ingreso de solicitudes de compra)

Objetivo de los Procedimientos

Normas de Operación

Diagrama de Flujo

Descripción del Procedimiento.

4.3.4.2 PROCEDIMIENTO 2 (Adquisiciones)

Objetivo de los Procedimientos

Normas de Operación

Diagrama de Flujo

Descripción del Procedimiento.

4.3.4.3 PROCEDIMIENTO 3 (Selección y Evaluación de Proveedores)

Objetivo de los Procedimientos

Normas de Operación

Diagrama de Flujo

Descripción del Procedimiento.

4.3.4.4 PROCEDIMIENTO (Compra directa)

Objetivo del Procedimiento.

Normas de Operación.

Diagrama de Flujo

Descripción del Procedimiento.

4.3.4.5 PROCEDIMIENTO (Compra menor).

Objetivo del Procedimiento.

Normas de Operación.

Diagrama de Flujo

Descripción del Procedimiento

4.3.4.6 PROCEDIMIENTO (Compra Mayor)

Objetivo del Procedimiento.

Normas de Operación.

Diagrama de Flujo

Descripción del Procedimiento

4.3.4.7 PROCEDIMIENTO (Compra de Solicitud Vale de Abastecimiento)

Objetivo del Procedimiento.

Normas de Operación.

Diagrama de Flujo

Descripción del Procedimiento

4.3.4.8 PROCEDIMIENTO (Requisición de importación)

Objetivo del Procedimiento.

Normas de Operación.

Diagrama de Flujo

Descripción del Procedimiento.

4.3.4.9 PROCEDIMIENTO (Compra directa al extranjero)

Objetivo del Procedimiento.

Normas de Operación.

Diagrama de Flujo

Descripción del Procedimiento

4.3.4.10 PROCEDIMIENTO (Compra Proyecto CONACYT)

Objetivo del Procedimiento.

Normas de Operación.

Diagrama de Flujo

Descripción del Procedimiento

4.3.4.11 PROCEDIMIENTO (Modificación de Compra.)

Objetivo del Procedimiento.

Normas de Operación.

Diagrama de Flujo

Descripción del Procedimiento

ANEXOS

4.3.5 RESULTADOS Y BENEFICIOS.

4.3.1 OBJETIVO

Describir los pasos y actividades que deben desempeñar los empleados del Departamento de Adquisiciones de la Enep Iztacala con el fin de mejorar la calidad del servicio que prestan éstos.

4.3.2 AREAS DE APLICACIÓN Y RESPONSABLES

Departamento de Adquisiciones

Departamento de almacén e Inventarios

Departamento de presupuestos.

4.3.3 INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL MANUAL

- ❖ Los usuarios directamente involucrados con el departamento deberán leer y revisar a detalle este Manual.
- ❖ El uso del presente Manual será responsabilidad de cada miembro del departamento
- ❖ Los procedimientos de este Manual se deberán de aplicar en su totalidad.
- ❖ Las dudas o en su debido caso comentarios que se generen del presente Manual deberán ser consultadas con el responsable del departamento.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

- ❖ Se recibirán todo tipo de sugerencia por escrito con el motivo de realizar cambios que mejoren la estructura del presente Manual.
- ❖ Este Manual deberá estar siempre al alcance del Departamento de Adquisiciones de la Enep Iztacala.
- ❖ Las actualizaciones de este Manual se harán por lo menos cada año con el fin de mejorar el contenido del mismo.

4.3.4

PRESENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

4.3.4.1 PROCEDIMIENTO 1

Descripción de ingreso de solicitudes de compra al Departamento de Adquisiciones de la Enep Iztacala.

OBJETIVO

Definir los requisitos que deberán cumplir las solicitudes de compra con el fin de evitar que se frene el procedimiento de compra y así evitar contratiempos.

NORMAS DE OPERACIÓN.

- ❖ Los usuarios tendrán la responsabilidad de llenar adecuadamente la solicitud de compra
- ❖ El Departamento de Adquisiciones revisará y verificará el adecuado llenado de las solicitudes de compra que ingresen a los mismos, poniendo especial atención en los conceptos que estén suficientemente especificados y que correspondan a un mismo grupo de productos
- ❖ ¿Si cumple con los requisitos?
- ❖ Si la solicitud no cumple con los requisitos se regresa al usuario para que sea corregida

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

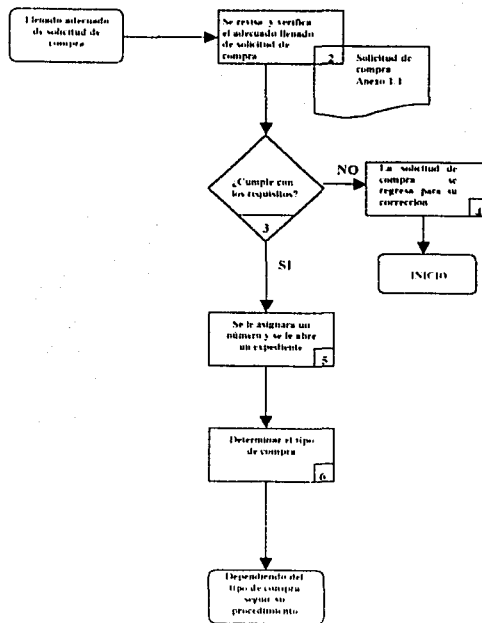
- ❖ Una vez que se ha verificado que la solicitud este debidamente requisitada, se le asignara un número consecutivo de folio, se le abrió un expediente y se captura en base de datos.
- ❖ Se determinara el tipo de compra (en el caso de compras nacionales, primero se consultara el catálogo de uso recurrente).
- ❖ Una vez que se cumpla con este procedimiento se iniciará un procedimiento específico para cada tipo de compra.



ENEP IZTACALA

DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES

DIAGRAMA DE FLUJO: INGRESO DE SOLICITUDES DE COMPRA



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



ENEP IZTACALA

**PROCEDIMIENTO
INGRESO DE SOLICITUDES
DE COMPRA**

FECHA: AGOSTO 01

PÁG.: 4 DE 4

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ANEXO
1	USUARIO	Los usuarios tendrán la responsabilidad de llenar adecuadamente la solicitud de compra.	
2	ADQUISICIONES	El Departamento de Adquisiciones revisará y verificará el adecuado llenado de las solicitudes de compra que ingresen al mismo poniendo especial atención que los conceptos estén suficientemente especificados y que correspondan a un mismo grupo de productos	SOLICITUD DE COMPRA ANEXO 1.1
3	ADQUISICIONES	¿Si cumple con los requisitos? Si cumple paso 5 No cumple paso 4	
4	USUARIO	Si la solicitud no cumple con los requisitos se regresa al usuario para que sea corregida	
5	ADQUISICIONES	Una vez que se ha verificado que la solicitud este debidamente requisitada, se le asignará un número consecutivo de folio, se le abre un expediente y se captura en base de datos	
6	ADQUISICIONES	Se determinará el tipo de compra (en el caso de compras nacionales, primero se consultará el catálogo de uso recurrente)	
7	ADQUISICIONES	Una vez que se cumpla con este procedimiento se iniciará un procedimiento específico para cada tipo de compra	

4.3.4.2 PROCEDIMIENTO 2

Descripción de las funciones del Departamento de Adquisiciones en la Enep Iztacala.

OBJETIVO

Describir a los usuarios e integrantes del Departamento de Adquisiciones, cuáles son sus funciones y responsabilidades para la realización de una compra en general y evitar así la confusión o duplicidad de los roles que juegan estos en dicho procedimiento.

DEFINICIONES

UPE. Unidad de Programación y Evaluación.

CRAPA. Coordinación de Recursos Audiovisuales del Personal Académico.

NORMAS DE OPERACIÓN.

➤ El usuario elaborara la solicitud de compra anotando claramente el producto o servicio solicitado, incluyendo donde sea aplicable:

1. El número de la U.R. que solicita la compra.
2. El nombre del solicitante
3. La descripción de los conceptos requeridos
4. La cantidad solicitada
5. La unidad de medida del bien solicitado
6. Al menos un precio de referencia vigente (Cotización anexa)

MANUAL DE PROCEDIMIENTO

7. El visto bueno del jefe de la U.R.

8. Fecha en que se elaboró la solicitud.

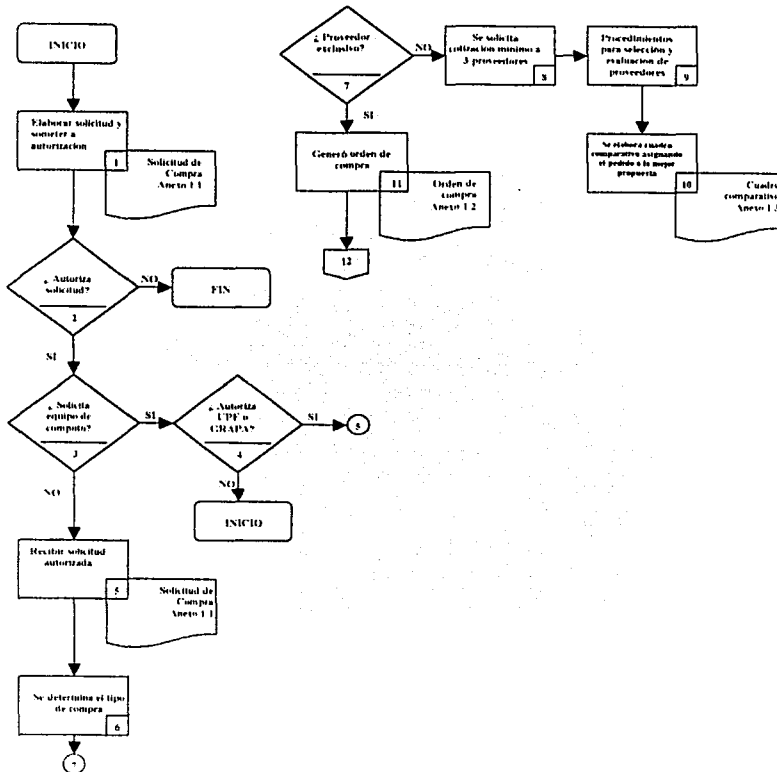
- Director de área evaluará la solicitud de compra, si la autoriza continúa el paso 3 y si no la autoriza, fin del procedimiento.
- Si se solicita equipo de cómputo o audiovisual continúa al paso 4, no lo solicita prosigue el paso 5.
- El UPE o GRAPA evalúa la solicitud de compra, si la autoriza sigue el paso 5 y si esta no se autoriza fin del procedimiento.
- El departamento recibe la solicitud de compra autorizada firma de recibido y sigue el procedimiento de ingreso de solicitudes de compra.
- Se determina el tipo de compra
- Para asignar el pedido, se checa si el proveedor es exclusivo si lo es, se le genera su orden de compra. en caso de que no se prosigue con el paso 8.
- Para asignar el pedido. dependiendo el tipo de compra se convoca a un mínimo de tres proveedores para entregar sus cotizaciones
- Se aplica el procedimiento de selección y evaluación de proveedores para escoger las mejores opciones
- Hecha la selección y evaluación se elabora cuadro comparativo y se asigna el pedido a la mejor opción
- Se genera la orden de compra y revisa que los datos estén correctos para turnar a la secretaria administrativa. distribuyendo original y copias de la siguiente manera.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

1. Original al proveedor
2. Una copia al expediente
3. Una copia al departamento de presupuestos.
4. -Una copia al departamento de almacén.
 - El proveedor entrega al almacén de la dependencia el bien solicitado.
 - El almacén checa que el bien cumpla con los requisitos especificados si los cumple continua el paso 15 en caso que no prosigue el paso 14
 - Si no cumple con los requisitos no se recibe el bien y se notifica al jefe de compras para que haga la renegociación, y este punto se tomara en cuenta para la evaluación periódica a los proveedores.
 - El almacén firma de recibido, de conformidad anotando, nombre, fecha y firma.
 - Si el bien es activo fijo continua con el paso 17 y si no lo es prosigue con el paso 18
 - Cuando el bien es activo fijo se notifica al departamento de inventarios para que de acuerdo a su procedimiento den de alta el bien y posteriormente entregar el bien a los usuarios.
 - El almacén notifica al usuario y al Departamento de Adquisiciones la llegada del bien
 - El usuario dispone de su bien
 - Adquisiciones captura en base de datos y archiva expediente



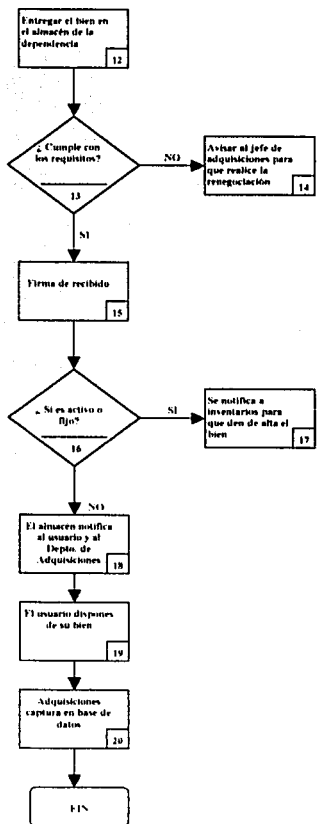
DIAGRAMA DE FLUJO DE LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES



TELIS CEN 153
FALLA DE ORIGEN



DIAGRAMA DE FLUJO DE LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE
ADQUISICIONES



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



ENEP IZTACALA


**PROCEDIMIENTO
FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO
DE ADQUISICIONES**

FECHA: AGOSTO 01

PÁG.: 6 DE 8

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ANEXO
1	USUARIO	El usuario elabora la solicitud de compra anotando claramente el producto o servicio solicitado, incluyendo donde sea aplicable 1. El número de la U.R. que solicita la compra 2. El nombre del solicitante 3. La descripción de los conceptos requeridos 4. La cantidad solicitada 5. La unidad de medida del bien solicitado 6. Al menos un precio de referencia vigente (Cotización anexa) 7. El visto bueno del jefe de la U.R. 8. Fecha en que se elaboró la solicitud.	SOLICITUD DE COMPRA ANEXO 1.1
2	DIRECTOR DE ÁREA	Director de área evalúa la solicitud de compra, si la autoriza continúa el paso 3 y si no la autoriza fin del procedimiento	
3	DIRECTOR DE ÁREA	Si se solicita equipo de cómputo o audiovisual continúa al paso 4, no lo solicita prosigue el paso 5	
4	TIPO GRAPA	TIPO GRAPA evalúa la solicitud de compra, si la autoriza sigue el paso 5 y si esta no se autoriza fin del procedimiento	
5	ADQUISICIONES	El departamento recibe la solicitud de compra autorizada firma de recibido y sigue el procedimiento de ingreso de solicitudes de compra	
6	ADQUISICIONES	Se determina el tipo de compra	
7	ADQUISICIONES	Para asignar el pedido se chequea si el proveedor es exclusivo si lo es se le genera su orden de compra, en caso de que no se prosiga con el paso 8	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

	PROCEDIMIENTO	FECHA: AGOSTO 01
	FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES	PÁG.: 7 DE 8

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ANEXO
8	ADQUISICIONES	Para asignar el pedido, dependiendo el tipo de compra se convoca a un mínimo de tres proveedores para entregar sus cotizaciones	
9	ADQUISICIONES	Se aplica el procedimiento de selección y evaluación de proveedores para escoger las mejores opciones	
10	ADQUISICIONES	Hecha la selección y evaluación se elabora cuadro comparativo y se asignan el pedido a la mejor opción	CUADRO COMPARATIVO ANEXO 3
11	ADQUISICIONES	Se genera la orden de compra y revisa que los datos estén correctos para turnar a la secretaría administrativa, distribuyendo original y copias de la siguiente manera 1 -Original al proveedor 2 -Una copia al expediente 3 -Una copia al departamento de presupuestos 4 -Una copia al departamento de almacén	ORDEN DE COMPRA ANEXO 2
12	PROVEEDOR	El proveedor entrega al almacén de la dependencia el bien solicitado	
13	ALMACÉN	El almacén chequea que el bien cumpla con los requisitos especificados si los cumple continúa el paso 15 en caso que no prosigue el paso 14	
14	ALMACÉN	Si no cumple con los requisitos no se recibe el bien y se notifica al jefe de compras para que haga la renegociación y este punto se tomará en cuenta para la evaluación periódica a los proveedores	
15	ALMACÉN	El almacén firma de recibido de conformidad anotando nombre fecha y firma	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ENEP IZTACALA

PROCEDIMIENTO
FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO
DE ADQUISICIONES**FECHA: AGOSTO 01****PÁG.: 8 DE 8**

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ANEXO
16	ALMACÉN	Si el bien es activo fijo continúa con el paso 17 y si no lo es prosigue con el paso 18	
17	INVENTARIOS	Cuando el bien es activo fijo se notifica al departamento de inventarios para que de acuerdo a su procedimiento den de alta el bien y posteriormente entregar el bien al usuario	
18	ALMACÉN	El almacén notifica al usuario y al departamento de adquisiciones la llegada del bien	
19	USUARIO	El usuario dispone de su bien	
20	ADQUISICIONES	Adquisiciones captura en base de datos y archiva expediente	

4.3.4.3 PROCEDIMIENTO 3

Descripción de cómo puede el Departamento de Adquisiciones de la Enep Iztacala hacer su Selección y Evaluación de Proveedores

OBJETIVO

Establecer las metodologías para la selección y evaluación de proveedores con el fin de que mediante ella se puedan seleccionar las mejores opciones al realizar una compra.

NORMAS DE OPERACIÓN.

➤ Al momento de seleccionar se checa si es exclusivo, pero si es nuevo el proveedor, se selecciona primero revisando si está cuenta con sistema de calidad certificado.

Si es exclusivo o es nuevo y tiene su certificado de calidad continua al paso 9 y se solicita una copia de su certificado, si es nuevo proveedor y no tiene el certificado continua al paso 2.

➤ Se solicita cotización a los proveedores asegurando tener por lo menos tres ya sean de nuevos proveedores, o de proveedores exclusivos, o de ambos.

➤ Elabora cuadro comparativo de cotizaciones.

➤ Realiza el análisis para la selección de proveedores nuevos y se califica al proveedor de acuerdo a este análisis.

➤ ¿El proveedor obtuvo una calificación entre 71-100?

Si la obtuvo continua con el paso 9, no la obtuvo prosigue el paso 6

- ¿El proveedor obtuvo una calificación entre 61-70?

Si la obtuvo continua con el paso 8, no la obtuvo prosigue con el paso 7.

- El proveedor es rechazado como proveedor confiable, el jefe de compras notifica a este por medio escrito la resolución.

- El proveedor es aceptado como proveedor confiable condicionado, el jefe de compras notifica a este por medio escrito sus áreas de oportunidad.

Actualiza la lista de proveedores confiables identificando a este proveedor condicionado y se continua con el paso 10.

- El proveedor aceptado como confiable, actualiza la lista de proveedores confiables agregando al proveedor seleccionado.

- El jefe de compras realiza la evaluación periódica de los proveedores incluidos en la lista de proveedores confiables bajos los siguientes criterios de tiempo:

Proveedor confiable cada 3 meses.

Proveedor confiable condicionado-cada 2 meses.

- ¿El proveedor obtuvo calificación entre 71-100?

Si la obtuvo continua al paso 9, no la obtuvo prosigue al paso 12

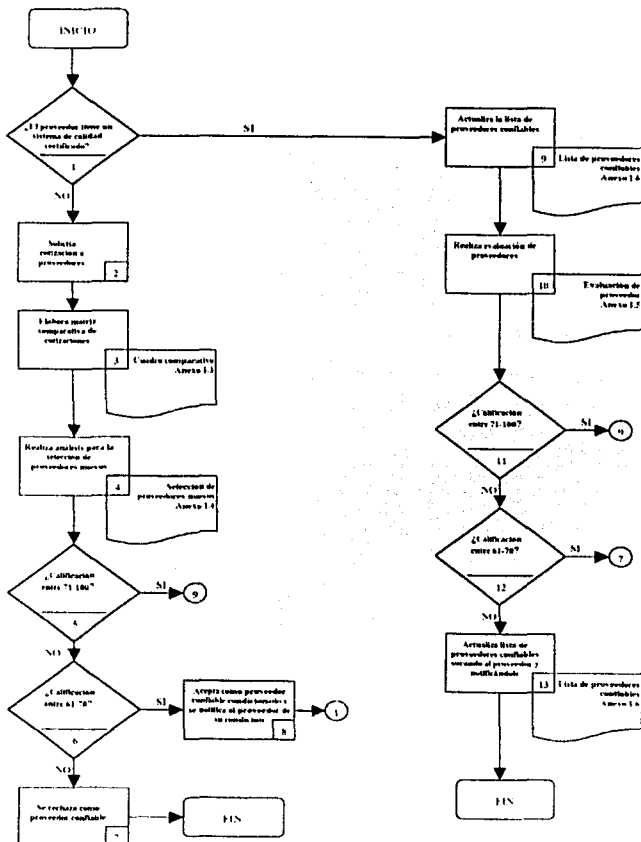
- ¿El proveedor obtuvo una calificación entre 61-70?

Si la obtuvo continua al paso 8, no la obtuvo continua al paso 13.


- El proveedor es rechazado como proveedor confiable, se le notifica por escrito la resolución y se actualiza la lista de proveedores confiables, dando de baja de la misma a este proveedor.



DIAGRAMA DE FLUJO DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

 ENEP IZTACALA	PROCEDIMIENTO	FECHA: AGOSTO 01
	SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	PÁG.: 4 DE 5

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ANEXO
1	ADQUISICIONES	Al momento de seleccionar se chequea si es exclusivo pero si es nuevo el proveedor, se selecciona primero revisando si este cuenta con sistema de calidad certificado. Si es exclusivo o es nuevo y tiene su certificado de calidad continua al paso 9 y se solicita una copia de su certificado, si es nuevo proveedor y no tiene el certificado continua al paso 2	
2	ADQUISICIONES	Se solicita cotización a los proveedores asegurando tener por lo menos tres ya sean de nuevos proveedores y de proveedores exclusivos o de ambos	
3	ADQUISICIONES	Elaborar cuadro comparativo de cotizaciones	CUADRO COMPARATIVO ANEXO 1 3
4	ADQUISICIONES	Realiza el análisis para la selección de proveedores nuevos y se califica al proveedor de acuerdo a este análisis	SELECCIÓN DE NUEVOS PROV ANEXO 1 4
5	ADQUISICIONES	El proveedor obtuvo una calificación entre 71-100? Si la obtuvo continua con el paso 9, no la obtuvo prosigue el paso 6	
6	ADQUISICIONES	El proveedor obtuvo una calificación entre 61-70? Si la obtuvo continua con el paso 8, no la obtuvo prosigue con el paso 7	
7	ADQUISICIONES	El proveedor es rechazado como proveedor confiable, el jefe de compras notifica a este por medio escrito la resolución	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



ENEP IZTACALA

PROCEDIMIENTO

**SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE
PROVEEDORES**

FECHA: AGOSTO 01

PÁG.: 5 DE 5

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ANEXO
8	ADQUISICIONES	El proveedor es aceptado como proveedor confiable condicionado, el jefe de compras notifica a este por este medio escrito sus áreas de oportunidad. Actualiza la lista de proveedores confiables identificando a este proveedor condicionado y se continua con el paso 10	
9	ADQUISICIONES	El proveedor aceptado como confiable, actualiza la lista de proveedores confiables agregando al proveedor seleccionado	LISTA DE PROV CONFIALES ANEXO 1.6
10	ADQUISICIONES	El jefe de compras realiza la evaluación periodica de los proveedores incluidos en la lista de proveedores confiables bajos los siguientes criterios de tiempo: Proveedor confiable cada 3 meses. Proveedor confiable condicionado-cada 2 meses.	EVALUACIÓN DE PROVEEDORES ANEXO 1.5
11	ADQUISICIONES	¿El proveedor obtuvo calificación entre 71-100? Si la obtuvo continua al paso 9, no la obtuvo prosigue al paso 12	
12	ADQUISICIONES	¿El proveedor obtuvo una calificación entre 61-70? Si la obtuvo continua al paso 8, no la obtuvo continua al paso 13	
13	ADQUISICIONES	El proveedor es rechazado como proveedor confiable se le notifica por escrito la resolución y se actualiza la lista de proveedores confiables, dando de baja de la misma a este proveedor	LISTA DE PROV CONFIALES ANEXO 1.6

4.3.4.4 PROCEDIMIENTO 4

Descripción de cómo el Departamento de Adquisiciones realiza una compra directa.

OBJETIVO

Establecer la metodología que se debe seguir para una compra directa con el fin de que tanto los integrantes del Departamento de Adquisiciones así como los usuarios, les quede mas claro qué funciones se llevan a cabo para la realización de dicho tipo de compra.

NORMAS DE OPERACIÓN.

-Después de seguir el procedimiento de ingreso de solicitudes definir el tipo de compra.

-Si la compra es menor a \$1000.00 pesos es considerada como compra directa y continua con el paso 4, si el monto es mayor sigue con el paso 3

-Cuando la compra es mayor a \$1000.00 pesos ya es considerada como compra menor para lo cual se tiene que seguir con su procedimiento.

-Al haber definido de acuerdo al monto de su transacción como compra directa se checa la lista de proveedores confiables con el fin de solicitar a tres de ellos sus cotizaciones.

-Se elige al proveedor al que en ese momento ofrezca mejores condiciones de calidad, precio y tiempo de entrega.

-Se solicita la mercancía al proveedor elegido para que la entregue en el Departamento de Adquisiciones.

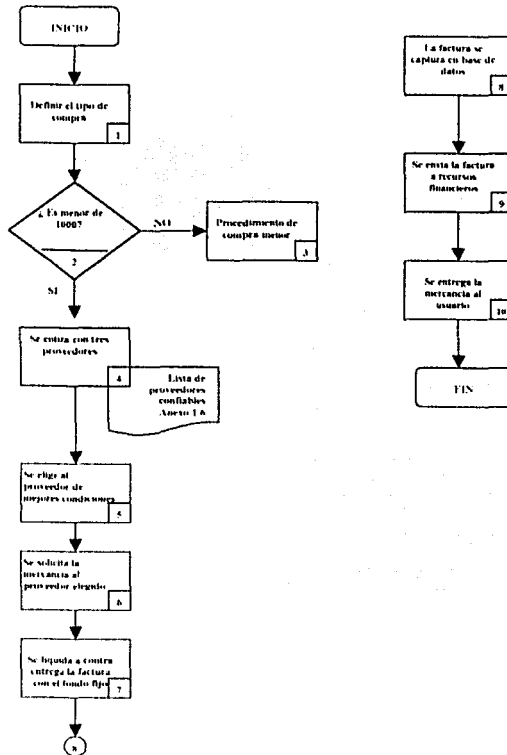
-Se liquida a contraentrega la factura al proveedor con el fondo fijo.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

- Una vez de haber liquidado la factura se procede a capturarla en base de datos.
- Se envía a presupuestos la factura para la recuperación del fondo fijo y su cargo a la U.R. solicitante.
- Se entrega la mercancía al usuario



DIAGRAMA DE FLUJO DE COMPRA DIRECTA



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

 ENEP IZTACALA	PROCEDIMIENTO	FECHA: AGOSTO 01
	COMPRA DIRECTA	PÁG.: 4 DE 4

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ANEXO
1	ADQUISICIONES	Después de seguir el procedimiento de ingreso de solicitudes se define el tipo de compra	
2	ADQUISICIONES	Si la compra es menor a \$1000.00 pesos es considerada como compra directa y continua con el paso 3, si el monto es mayor sigue con el paso 3	
3	ADQUISICIONES	Cuando la compra es mayor a \$1000.00 pesos ya es considerada como compra menor para lo cual se tiene que seguir con el procedimiento que le corresponde	
4	ADQUISICIONES	Al haber definido de acuerdo al monto de su transacción como compra directa se chequea la lista de proveedores confiables con el fin de solicitar a tres de ellos sus cotizaciones	LISTA DE PROV. CONFIABLES ANEXO 1.6
5	ADQUISICIONES	Se elige al proveedor al que en ese momento ofrezca mejores condiciones de calidad, precio y tiempo de entrega	
6	ADQUISICIONES	Se solicita la mercancía al proveedor elegido para que la entregue en el departamento de adquisiciones	
7	ADQUISICIONES	Se liquida a contra entrega la factura al proveedor con el fondo fijo	
8	ADQUISICIONES	Una vez de haber liquidado la factura se procede a capturarla en base de datos	
9	ADQUISICIONES	Se envía a presupuesto la factura para la recuperación del fondo fijo y su cargo a la U.R. solicitante	
10	ADQUISICIONES	Se entrega la mercancía al usuario	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCEDIMIENTO 4.3.4.5

Descripción de cómo el Departamento de Adquisiciones realiza una compra menor.

OBJETIVO

Establecer la metodología que se debe seguir para una compra menor con el fin de que tanto como los integrantes del Departamento de Adquisiciones así como los usuarios tengan una clara idea de las funciones que se llevan a cabo para la realización de dicho tipo de compra.

NORMAS DE OPERACIÓN.

- Después de seguir el procedimiento de ingreso de solicitudes definir el tipo de compra.
- Si el monto de la compra esta entre \$1,000.00 y \$100,000.00 pesos es considerada como compra menor y continua con el paso 4, si el monto es mayor sigue con el paso 3.
- Si el monto de la compra rebasa los limites es considerada como compra mayor por lo tanto, se tiene que realizar conforme a su procedimiento.
- Al haber definido de acuerdo al monto de su transacción como compra menor se solicita a tres proveedores como mínimo sus cotizaciones.
- De acuerdo a las cotizaciones entregadas se procede hacer una selección y evaluación de proveedores como lo indica el procedimiento.
- Siguiendo de lo anterior se elabora cuadro comparativo el cual debe estar conformado por un mínimo de tres proveedores.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

- Se elige al proveedor que ofrezca las mejores condiciones.
- Se elabora (n) ordenes (es) de compra.
- Se solicita al usuario que revise la o las ordenes de compra y de su visto bueno a la característica del bien solicitado, así como al precio y condiciones de venta del proveedor.
- Si da su visto bueno continúa con el paso 11, de lo contrario prosigue con el paso 10.
- Cuando el usuario no da el visto bueno se corrige las observaciones que se detecten para su corrección.
- Una vez revisada y aprobada la orden de compra por el usuario el jefe de compras procede a firmarla.
- Se solicita la autorización de la secretaría correspondiente.
- Se envía al departamento de presupuestos para que le dé suficiencia presupuestal.
- Una vez que se le ha dado suficiencia presupuestal se envía a la Secretaría Administrativa para que de su autorización
- ¿Si la orden de compra sobrepasa el monto de los 10,000.00?
si lo rebasa prosigue el paso 16, no lo rebasa continua el paso 17.
- Se solicita la autorización del director.
- ¿El director autoriza la orden de compra?
Si la autoriza se sigue con el paso 17, no la autoriza fin del procedimiento.
- La orden de compra se captura en base de datos.
- Se notifica al proveedor que pase a recoger la orden de compra.
- El proveedor entrega el bien al almacén de la dependencia.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

- El almacén notifica al usuario y al Departamento de Adquisiciones la llegada del bien.
- El usuario recoge su bien y notifica al Departamento de Adquisiciones



DIAGRAMA DE FLUJO COMPRA MENOR

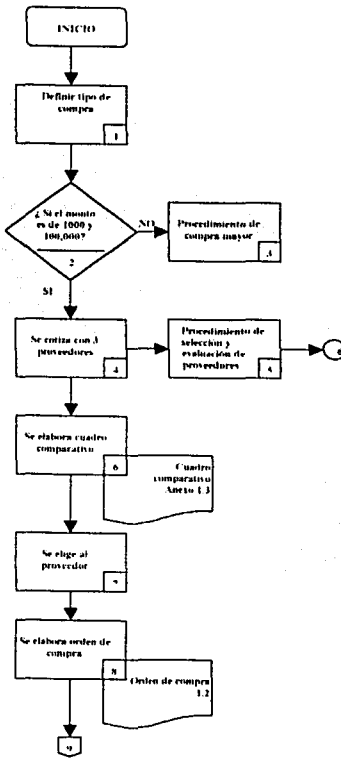
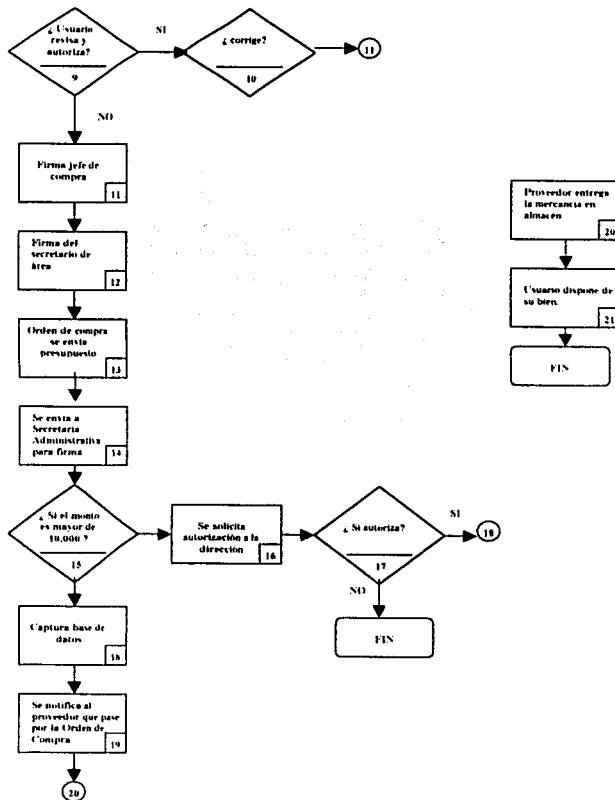




DIAGRAMA DE FLUJO COMPRA MENOR



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

 ENEP IZTACALA	PROCEDIMIENTO	FECHA: AGOSTO 01
	COMPRA MENOR	PÁG.: 6 DE 7

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ANEXO
1	ADQUISICIONES	Después de seguir el procedimiento de ingreso de solicitudes definir el tipo de compra	
2	ADQUISICIONES	Si el monto de la compra está entre \$1,000.00 y \$100,000.00 pesos es considerada como compra menor y continúa con el paso 4, si el monto es mayor sigue con el paso 3	
3	ADQUISICIONES	Si la monto de la compra rebasa los límites es considerada como compra mayor por lo tanto se tiene que realizar conforme a su procedimiento	
4	ADQUISICIONES	Al haber definido de acuerdo al monto de su transacción como compra menor se solicita a tres proveedores como mínimo sus cotizaciones	
5	ADQUISICIONES	De acuerdo a las cotizaciones entregadas se procede hacer una selección y evaluación de proveedores como lo indica el procedimiento	
6	ADQUISICIONES	Seguendo de lo anterior se elabora cuadro comparativo el cual debe estar conformado por un mínimo de tres proveedores	CUADRO COMPARATIVO ANEXO 1.1
7	ADQUISICIONES	Se elige al proveedor que ofrezca las mejores condiciones	
8	ADQUISICIONES	Se elabora (o ordenes tres) de compra	ORDEN DE COMPRA ANEXO 1.2
9	ADQUISICIONES	Se solicita al usuario que revise la o las ordenes de compra y de su visto bueno a la característica del bien solicitado, así como al precio y condiciones de venta del proveedor. Si da su visto bueno continúa con el paso 11, de lo contrario prosigue con el paso 10	
10	ADQUISICIONES	Cuando el usuario no da su visto bueno se corrige las observaciones que se detecten para su corrección	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

 <p align="center">ENEP IZTACALA</p>	<p align="center">PROCEDIMIENTO</p> <p align="center">COMPRA MENOR</p>	<p align="center">FECHA: AGOSTO 01</p> <p align="center">PÁG.: 7 DE 7</p>
--	--	---

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ANEXO
11	ADQUISICIONES	Una vez revisada y aprobada la orden de compra por el usuario el jefe de compras procede a firmarlo	
12	ADQUISICIONES	Se solicita la autorización de la secretaria correspondiente	
13	ADQUISICIONES	Se envía al departamento de presupuestos para que le dé suficiencia presupuestal.	
14	ADQUISICIONES	Una vez que se le ha dado suficiencia presupuestal se envía a la Secretaría Administrativa para que de su autorización	
15	ADQUISICIONES	¿La orden de compra sobrepasa el monto de los 10,000.00? Si rebasa prosigue el paso 16, no rebasa continua el paso 17	
16	ADQUISICIONES	Se solicita la autorización del director	
17	DIRECTOR	¿El director autoriza la orden de compra? Si la autoriza se sigue con el paso 17, no la autoriza fin del procedimiento	
18	ADQUISICIONES	La orden de compra se captura en base de datos	
19	ADQUISICIONES	Se notifica al proveedor que pase a recoger la orden de compra	
20	PROVEEDOR	El proveedor entrega el bien al almacén de la dependencia	
21	USUARIO	El usuario recoge su bien y notifica al departamento de adquisiciones	

PROCEDIMIENTO 4.3.4.6

Descripción de cómo el Departamento de Adquisiciones realiza una compra mayor

OBJETIVO

Establecer la metodología que se debe seguir para una compra mayor con el fin de que tanto como los integrantes del Departamento de Adquisiciones así como los usuarios tengan una clara idea de las funciones que se llevan a cabo para realización de dicho tipo de compra.

NORMAS DE OPERACIÓN.

- Después de seguir el procedimiento de ingreso de solicitudes definir el tipo de compra
- Si la compra es mayor de \$100,000 pesos es considerada como compra mayor y continua con el paso 4, no es mayor continua con el paso 3
- Cuando la compra no es mayor a \$100,000 es considerada entonces como compra menor por lo tanto se debe seguir con su procedimiento.
- Si la compra es mayor al monto de \$100,000 se elaboran las bases para convocar a un concurso por invitación restringida.
- Se invita a un mínimo de tres proveedores a participar en la licitación.
- Se entregan las bases del concurso donde se incluye calendario con fechas de los eventos de licitación.
- Se lleva a cabo la junta de aclaraciones con proveedores

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

-Se elabora acta de aclaraciones y se entrega copia a cada uno de los proveedores invitados

-Se reciben los sobres conteniendo las ofertas.

-Se convoca a los miembros del subcomité de compras y servicios, así como los asesores técnicos para la apertura de las ofertas, por lo menos tres días de anticipación a la fecha programada.

-Reunido el subcomité de compras y servicios, con el quórum suficiente para sesionar, se procede a la apertura de los sobres.

-Se analizan las ofertas técnicas (Descripción del bien o servicio ofertando al detalle, fianza de sostenimiento de oferta, estados financieros, referencias etc.)

-¿Los proveedores cumplen con las ofertas técnicas?

- Si las cumplen un mínimo de tres proveedores continua con el paso 15, no las cumplen prosigue con el paso 14.

-No cumplen las ofertas técnicas o no se cuenta con el mínimo de tres proveedores se declara la licitación como desierta y se vuelve iniciar el procedimiento.

-Una vez evaluadas las ofertas técnicas se cumplen tres proveedores se procede a la apertura de los sobres con las ofertas económicas las cuales se evalúan.

-Una vez analizadas y evaluadas las ofertas técnicas y económicas de los diferentes proveedores se levanta el acta de licitación.

-Se adjudica la compra al proveedor elegido.

-El proveedor surte los bienes en el almacén de la dependencia

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

- Si el bien es activo fijo continua con el paso 20 y si no lo es prosigue con el paso 21
- Cuando el bien es activo fijo se notifica al departamento de inventarios para que de acuerdo a su procedimiento den de alta el bien y posteriormente entregar el bien a los usuarios.
- El almacén notifica al Departamento de Adquisiciones la llegada del material.
- El Departamento de Adquisiciones captura en base de datos.
- El usuario dispone de su bien.



DIAGRAMA DE FLUJO DE COMPRA MAYOR

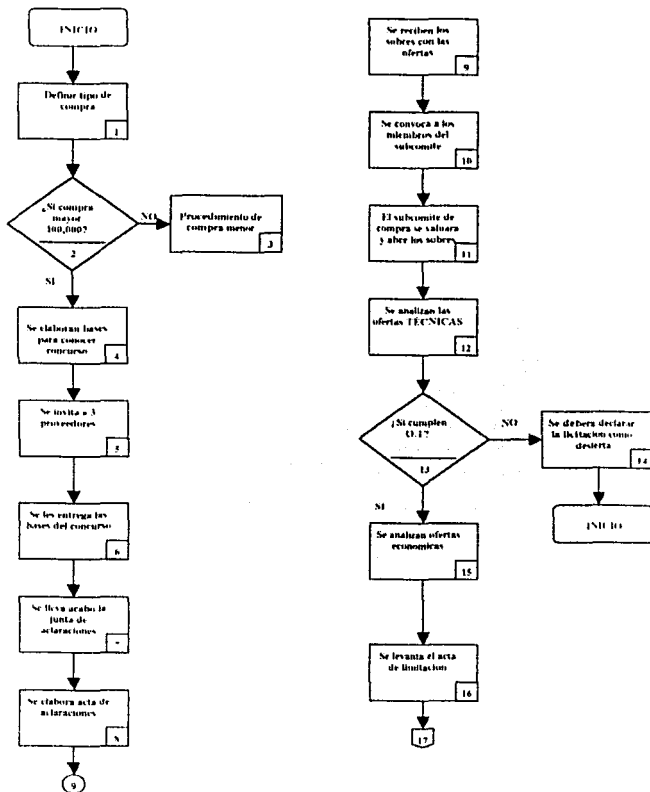
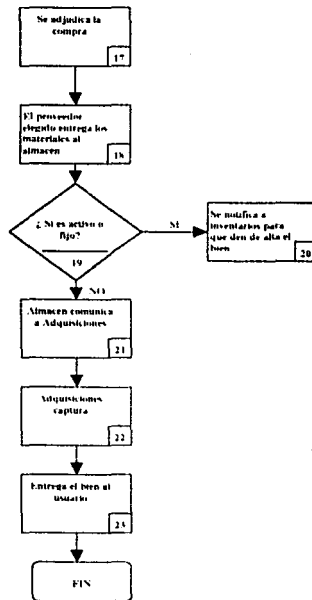




DIAGRAMA DE COMPRA MAYOR



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



ENEP IZTACALA

PROCEDIMIENTO

COMPRA MAYOR

FECHA: AGOSTO 01

PÁG.: 6 DE 6

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ANEXO
1	ADQUISICIONES	Después de seguir el procedimiento de ingreso de solicitudes definir el tipo de compra	
2	ADQUISICIONES	Si la compra es mayor de \$100,000 pesos es considerada como compra mayor y continua con el paso 4, no es mayor continua con el paso 3	
3	ADQUISICIONES	Cuando la compra no es mayor a \$100,000 es considerada entonces como compra menor por lo tanto se debe seguir con su procedimiento	
4	ADQUISICIONES	Si la compra es mayor al monto de \$100,000 se elaboran las bases para convocar a un concurso por invitación restringida	
5	ADQUISICIONES	Se invita a un mínimo de tres proveedores a participar en la licitación	
6	ADQUISICIONES	Se entregan las bases del concurso donde se incluye calendario con fechas de los eventos de licitación	
7	ADQUISICIONES	Se lleva a cabo la junta de aclaraciones con proveedores	
8	ADQUISICIONES	Se elabora acta de aclaraciones y se entrega copia a cada uno de los proveedores invitados	
9	ADQUISICIONES	Se reciben los sobres conteniendo las ofertas	
10	ADQUISICIONES	Se convocan a los miembros del subcomité de compras y servicios, así como los asesores técnicos para la apertura de las ofertas, por lo menos tres días de anticipación a la fecha programada	
11	ADQUISICIONES	Reunido el subcomité de compras y servicios, con el quórum suficiente para sesionar, se procede a la apertura de los sobres	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



ENEP IZTACALA

PROCEDIMIENTO

COMPRA MAYOR

FECHA: AGOSTO 01

PÁG.: 6 DE 6

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ANEXO
12	ADQUISICIONES	Se analizan las ofertas técnicas(descripción del bien o servicio ofertando al detalle, fianza de sostenimiento de oferta, estados financieros, referencias etc	
13	ADQUISICIONES	¿Los proveedores cumplen con las ofertas técnicas? Si las cumplen un mínimo de tres proveedores continúan con el paso 15, no las cumplen prosigue con el paso 14.	
14	ADQUISICIONES	No cumplen las ofertas técnicas o no se cuenta con el mínimo de tres proveedores se declara la licitación como desierta y se vuelve iniciar el procedimiento	
15	ADQUISICIONES	Una vez evaluadas las ofertas técnicas se cumplen tres proveedores se procede a la apertura de los sobres con las ofertas económicas las cuales se evalúan	
16	ADQUISICIONES	Una analizadas y evaluadas las ofertas técnicas y económicas de los diferentes proveedores se levanta el acta de licitación	
17	ADQUISICIONES	Se adjudica la compra al proveedor elegido	
18	PROVEEDOR	El proveedor surte los bienes en el almacén de la dependencia	
19	ALMACÉN	Si el bien es activo fijo continúa con el paso 20 y si no lo es prosigue con el paso 21	
20	ALMACÉN	Cuando el bien es activo fijo se notifica al departamento de inventarios para que de acuerdo a su procedimiento den de alta el bien y posteriormente entregar el bien a los usuarios	
21	ALMACÉN	El almacén notifica al departamento de adquisiciones la llegada del material	
22	ADQUISICIONES	El Departamento de Adquisiciones captura en base de datos	
24	USUARIO	El usuario dispone de su bien	

PROCEDIMIENTO 4.3.4.7

Descripción de cómo el Departamento de Adquisiciones realiza una compra a través de solicitud vale de abastecimiento.

OBJETIVO

Establecer la metodología que se debe seguir para una compra a través de solicitud vale de abastecimiento, con el fin de que tanto los integrantes del Departamento de Adquisiciones, como los usuarios, tengan una clara idea de las funciones que se llevan a cabo para la realización de dicho tipo de compra.

NORMAS DE OPERACIÓN.

- Después de seguir el procedimiento de ingreso de solicitudes, definir el tipo de compra.
- De acuerdo a las características de los bienes solicitados se puede recurrir a checar el catálogo de bienes de uso recurrente.
- Si se encuentra el bien que buscamos se continua con el paso 4, no se encuentra continuar con el paso 3.
- Si el bien solicitado no se encuentra en el catálogo de bienes recurre se debe seguir con el procedimiento del tipo de compra que corresponda.
- ¿Los precios que maneja el catálogo en cuanto a los bienes que se solicitan son más económicos que los que se manejan en el mercado. ?
- Si lo son se continua con el paso 6, no lo son se continua con el paso 5.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

-Cuando los precios que se manejan en el mercado son más económicos que los reportados en el catálogo se realiza la compra de acuerdo con el procedimiento correspondiente a una compra menor o directa.

-Habiendo cumplido con los requisitos al principio mencionados se llena la solicitud de vale de abastecimiento anotando el número de código correspondiente al bien solicitado, la presentación y el precio reportado por la DGProv.

-Se envía el vale de abastecimiento a suficiencia presupuestal.

-Se recaba la firma de la Secretaría Administrativa.

-Se ingresa en la ventanilla correspondiente de la DGProv, donde le asignan un número de control.

-DGProv surte el material en el almacén de la dependencia.

-El almacén notifica al Departamento de Adquisiciones y al usuario la llegada del material.

Si el bien es activo fijo continua con el paso 14 y si no lo es prosigue con el paso 15

-Cuando el bien es activo fijo se notifica al departamento de inventarios para que de acuerdo a su procedimiento den de alta el bien y posteriormente entregar el bien a los usuarios.

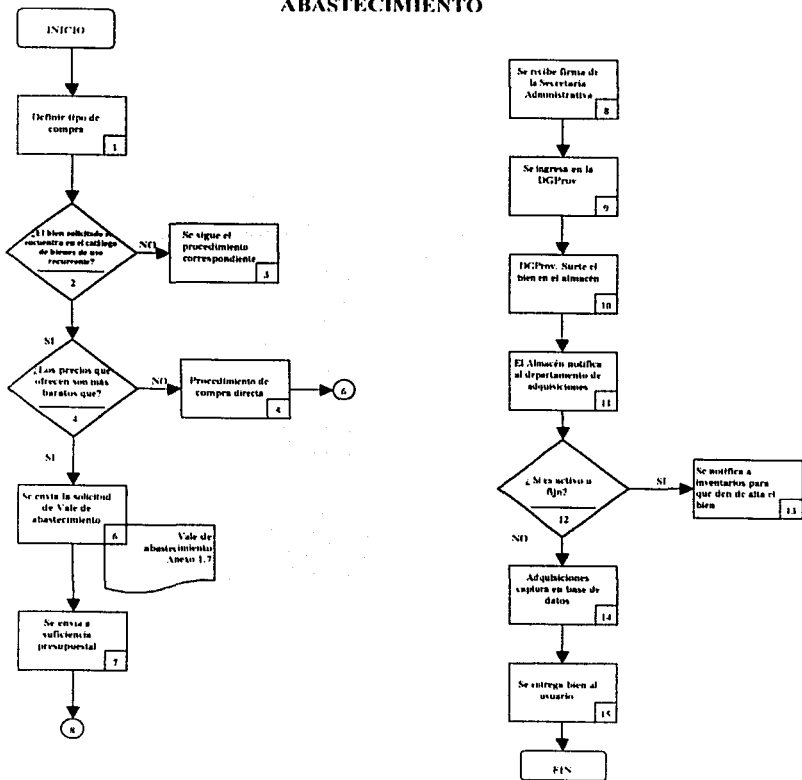
-El Departamento de Adquisiciones captura en base de datos.

-El usuario dispone de su bien.




DIAGRAMA DE FLUJO DE COMPRA CON SOLICITUD VALE DE

ABASTECIMIENTO



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

 ENP IZTACALA	PROCEDIMIENTO	FECHA: AGOSTO 01
	COMPRA A TRAVÉS DE SOLICITUD DE VALE DE ABASTECIMIENTO	PÁG.: 4 DE 5

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ANEXO
1	ADQUISICIONES	Después de seguir el procedimiento de ingreso de solicitudes definir el tipo de compra.	
2	ADQUISICIONES	De acuerdo a las características de los bienes solicitados, se puede recurrir a checar el catálogo de bienes de uso recurrente. Si se encuentra el bien que buscamos se continua con el paso 4, no se encuentra continuar con el paso 3.	
3	ADQUISICIONES	Si el bien solicitado no se encuentra en el catálogo de bienes recurrete se debe seguir con el procedimiento del tipo de compra que corresponda.	
4	ADQUISICIONES	¿Los precios que maneja el catálogo en cuanto a los bienes que se solicitan son más económicos que los que se manejan en el mercado? -Si lo son se continua con el paso 6, no lo son se continua con el paso 5.	
5	ADQUISICIONES	Cuando los precios que se manejan en el mercado son más económicos que los reportados en el catálogo se realiza la compra de acuerdo con el procedimiento correspondiente a una compra menor o directa.	
6	ADQUISICIONES	Habiendo cumplido con los requisitos al principio mencionados se llena la solicitud de vale de abastecimiento anotando el número de código correspondiente al bien solicitado, la presentación y el precio reportado por la DGPMS.	VALE DE ABASTECIMIENTO ANEXO 1.7
7	ADQUISICIONES	Se envía el vale de abastecimiento a suficiencia presupuestal.	
8	ADQUISICIONES	Se recaba la firma de la Secretaría Administrativa.	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**ENEP IZTACALA****PROCEDIMIENTO
COMPRA A TRAVÉS DE SOLICITUD
DE VALE DE ABASTECIMIENTO****FECHA: AGOSTO 01****PÁG.: 5 DE 5**

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ANEXO
9	ADQUISICIONES	Se ingresa en la ventanilla correspondiente de la DGProv, donde le asignan un número de control.	
10	DGPROV	DGProv surte el material en el almacén de la dependencia	
11	ALMACÉN	El almacén notifica al Departamento de Adquisiciones y al usuario la llegada del material.	
12	ALMACÉN	Si el bien es activo fijo continua con el paso 14 y si no lo es prosigue con el paso 15	
13	ALMACÉN	Cuando el bien es activo fijo se notifica al departamento de inventarios para que de acuerdo a su procedimiento den de alta el bien y posteriormente entregar el bien a los usuarios	
14	ADQUISICIONES	El Departamento de Adquisiciones captura en base de datos	
15	USUARIO	El usuario dispone de su bien	

PROCEDIMIENTO 4.3.4.8

Descripción de cómo el Departamento de Adquisiciones realiza una requisición de importación.

OBJETIVO

Establecer la metodología que se debe seguir para una requisición de importación con el fin de que tanto como los integrantes del Departamento de Adquisiciones así como los usuarios tengan una idea clara de que funciones se llevan a cabo para la realización de dicho tipo de compra.

DEFINICIONES

DGAPA: Dirección General de Asuntos de Personal Académico.

UPA: Unidad de Patronato Administrativo

PAPIIT: Programa de Apoyo para Investigación

NORMAS DE OPERACIÓN.

-Después de seguir el procedimiento de ingreso de solicitudes definir el tipo de compra

-Se cataloga el tipo de compra como requisición de importación por las características de los materiales que solicita el usuario, los cuales no pueden ser adquiridos en el país así como también por el monto de su transacción el cual siempre es realizada en moneda extranjera.

-¿El monto de la requisición de importación es mayor de 100 U.S.D.?

Si es mayor prosigue con el paso 4, es menor a este monto fin del procedimiento.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

-Se verifica que la solicitud contenga el bien solicitado con número de catálogo, mismo que se comparara con la copia de catálogo correspondiente, el uso técnico, el tiempo de duración, nombre del proveedor además se corrobora el monto.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Cuando se trate de reactivos se verifica que todos indiquen la misma clave de transportación (a temperatura ambiente, refrigerado, congelado.)

-¿Cumple con los requisitos?

Si cumple continua con el paso 7, no cumple sé continua con el paso 6

- Se llama al usuario para aclarar las irregularidades que se encuentre en la solicitud.

- Es mayor de 2000 U.S.D.?

Si lo es sigue con el paso 8, no es mayor prosigue con el paso 12.

-Se solicita 3 cotizaciones

-Se elabora el cuadro comparativo correspondiente.

-Se elige al proveedor que cumpla con mejores condiciones.

- ¿El proveedor elegido en el cuadro comparativo no es el más económico?

Si no lo es prosigue con el paso 12, Si no se presenta esta circunstancia continua con el paso 13

-Cuando el proveedor elegido en el cuadro comparativo no es el más económico el solicitante deberá anexar una carta de justificación técnica y académicamente de la elección y sé continua con el paso 13.

-Se llena el formato de requisición con la descripción del bien en el idioma del catálogo y con los importes en moneda extranjera, asignándole un número interno.

-¿La compra es con recursos de DGAPA?

Si los recursos son de DGAPA continua con el paso 15, no lo son continua con el paso 17.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

- El responsable del proyecto deberá firmar.
- Después de obtener la firma anterior se le asigna un número de folio(se solicita dotación de la DGProv de 50 folios) y sigue con el paso 17.
- Se envía presupuestos para que le den suficiencia.
- Se recaba la firma de la Secretaría Administrativa.
- Se recaba la firma de la Dirección.
- Se regresa la requisición al departamento de presupuestos, que la ingresa a la UPA para que se le genere un compromiso previo.
- ¿Se trata de recursos de DGAPA? Si continúa con el paso 22, no continúa con el paso 23.
- Si la fuente de recurso es DGAPA entonces el folio es asignado en el modulo PAPIIT de la DGProv donde se ingresa el documento y continúa con el paso 23.
- Se envía el documento a la DGprov, anexando solicitud de compra, copia del catálogo y la traducción al español de los bienes.
- Proveedor surte la mercancía en la DGProveduria
- La DGProv entrega la mercancía al almacén de la dependencia.
- Si el bien es activo fijo continúa con el paso 27 y si no lo es prosigue con el paso 28
- Cuando el bien es activo fijo se notifica al departamento de inventarios para que de acuerdo a su procedimiento den de alta el bien y posteriormente entregar el bien a los usuarios.

-Almacén notifica al Departamento de Adquisiciones y al usuario de la llegada de la mercancía.

-Adquisiciones captura en base de datos la requisición.

-El usuario dispone de su bien.



DIAGRAMA DE FLUJO DE REQUISICIÓN DE IMPORTACIÓN

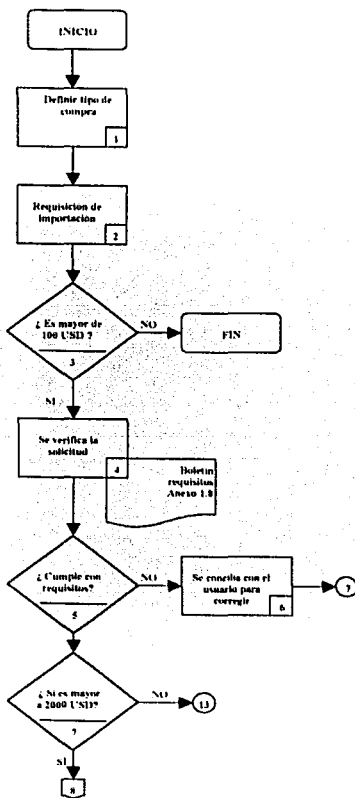




DIAGRAMA DE FLUJO DE REQUISICIÓN DE IMPORTACIÓN

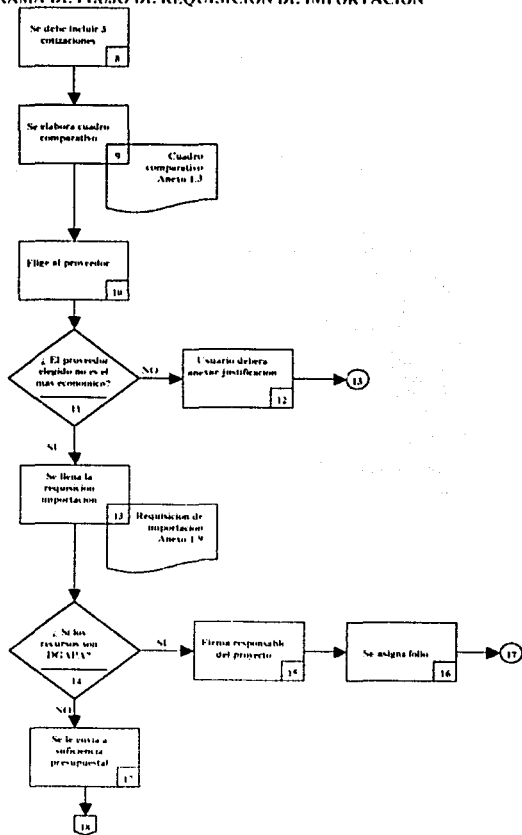
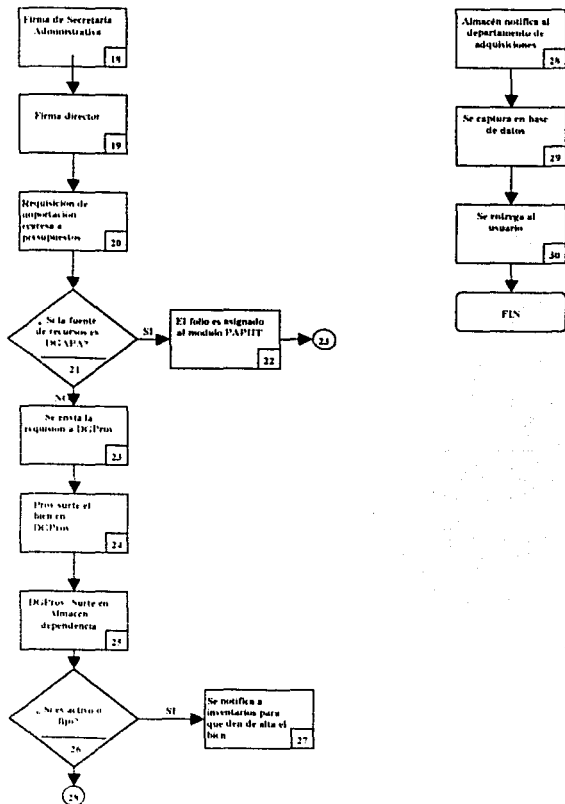





DIAGRAMA DE FLUJO DE REQUISICIÓN DE IMPORTACIÓN



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

 ENEP IZTACALA	PROCEDIMIENTO	FECHA: AGOSTO 01
	REQUISICIÓN DE IMPORTACIÓN	PÁG.: 8 DE 10

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ANEXO
1	ADQUISICIONES	Después de seguir el procedimiento de ingreso de solicitudes definir el tipo de compra	
2	ADQUISICIONES	Se cataloga el tipo de compra como requisición de importación por las características de los materiales que solicita el usuario, los cuales no pueden ser adquiridos en el país así como también por el monto de su transacción el cual siempre es realizada en moneda extranjera	
3	ADQUISICIONES	¿El monto de la requisición de importación es menor de 100 U.S.D ? Si es mayor prosigue con el paso 4, es menor a este monto fin del procedimiento	
4	ADQUISICIONES	Se verifica que la solicitud contenga el bien solicitado con número de catálogo, mismo que se compara con la copia de catálogo correspondiente, el uso técnico, el tiempo de duración, nombre del proveedor además se corrobora el monto. Cuando se trate de reactivos se verifica que todos indiquen la misma clave de transportación (a temperatura ambiente, refrigerado, congelado)	BOLETÍN DE REQUISITOS ANEXO) 8
5	ADQUISICIONES	¿Cumple con los requisitos ? Si cumple continúa con el paso 7, no cumple se continúa con el paso 6	
6	ADQUISICIONES	Se llama al usuario para aclarar las irregularidades que se encuentre en la solicitud	
7	ADQUISICIONES	¿Es mayor de 2000 U.S.D ? Si lo es sigue con el paso 8, no es mayor prosigue con el paso 12	
8	ADQUISICIONES	Se solicita 3 cotizaciones	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

	PROCEDIMIENTO	FECHA: AGOSTO 01
	REQUISICIÓN DE IMPORTACIÓN	PÁG: 9 DE 10

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ANEXO
9	ADQUISICIONES	Se elabora el cuadro comparativo correspondiente.	ANEXO 3
10	ADQUISICIONES	Se elige al proveedor que cumpla con mejores condiciones	
11	ADQUISICIONES	¿El proveedor elegido en el cuadro comparativo no es el más económico? Si no lo es prosigue con el paso 12. Si no se presenta esta circunstancia continua con el paso 13	
12	ADQUISICIONES	Cuando el proveedor elegido en el cuadro comparativo no es el más económico el solicitante deberá anexar una carta de justificación técnica y académicamente de la elección y se continua con el paso 13	
13	ADQUISICIONES	Se llena el formato de requisición con la descripción del bien en el idioma del catalogo y con los importes en moneda extranjera, asignándole un número interno	REQ DE IMPORTACIÓN ANEXO 19
14	ADQUISICIONES	¿La compra es con recursos de DIGAPA? Si los recursos son de DIGAPA continua con el paso 15, no lo son continua con el paso 17	
15	ADQUISICIONES	El responsable del proyecto deberá firmar	
16	ADQUISICIONES	Después de obtener la firma anterior se le asigna un número de folios se solicitan dotación a la DIGProv 50 folios) y sigue con el paso 17	
17	ADQUISICIONES	Se envía presupuestos a que le den suficiencia	
18	ADQUISICIONES	Se recaba la firma de la Secretaría Administrativa	
19	ADQUISICIONES	Se recaba la firma de la Dirección	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



ENEP IZTACALA

PROCEDIMIENTO
REQUISICIÓN DE IMPORTACIÓN

FECHA: AGOSTO 01

PÁG.: 10 DE 10

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ANEXO
20	ADQUISICIONES	Se regresa la requisición al departamento de presupuestos, que la ingresa a la UPA para que se le genere un compromiso previo.	
21	ADQUISICIONES	¿Se trata de recursos de IXIAPA? Si continúa con el paso 22, no continúa con el paso 23.	
22	ADQUISICIONES	Si la fuente de recurso es DGAPA entonces el folio es asignado en el modulo PAPIT de la DGProv donde se ingresa el documento y continúa con el paso 23	
23	ADQUISICIONES	Se envía el documento a la DGProv , anexando solicitud de compra, copia del catálogo y la traducción al español de los bienes	
24	PROVEEDORES	Proveedor surte la mercancía en la DGProceduria	
25	DGPROV	La DGProv entrega la mercancía al almacén de la dependencia	
26	ALMACÉN	Si el bien es activo fijo continúa con el paso 27 y si no lo es prosigue con el paso 28	
27	ALMACÉN	Cuando el bien es activo fijo se notifica al departamento de inventarios para que de acuerdo a su procedimiento den de alta el bien y posteriormente entregar el bien a los usuarios	
28	ALMACÉN	Almacén notifica al Departamento de Adquisiciones y al usuario de la llegada de la mercancía	
29	ADQUISICIONES	Adquisiciones captura en base de datos la requisición	
30	USUARIO	El usuario dispone de su bien	

PROCEDIMIENTO 4.3.4.9

Descripción de cómo el Departamento de Adquisiciones realiza una compra directa al extranjero.

OBJETIVO

Establecer la metodología que se debe seguir para una compra directa al extranjero con el fin de que tanto como los integrantes del Departamento de Adquisiciones así como los usuarios tengan una clara idea de las funciones que se llevan a cabo para la realización de dicho tipo de compra.

NORMAS DE OPERACIÓN.

- Después de seguir el procedimiento de ingreso de solicitudes definir el tipo de compra
- De acuerdo a la característica del bien que solicita el usuario, este no puede ser adquirido en el país, si no únicamente en el extranjero y por consecuencia su transacción tiene que ser en moneda extranjera, además dada la urgencia se considera una compra directa al extranjero
- Se verifica que la solicitud contenga descripción del bien solicitado con número de catálogo, uso técnico y nombre del proveedor.
- Se contacta con el proveedor en el extranjero ó en su caso, con su representante en México solicitándole cotización del bien requerido.
- Se recibe la cotización
- Se elabora de acuerdo a la cotización anterior la orden de compra.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

- Se recaba autorización de la Secretaría Administrativa.
- Se solicita la autorización de la dirección.
- Firma el responsable del proyecto.
- Se le hace llegar al proveedor el pago de acuerdo a las condiciones pactadas con él.
- Se envía el documento a la DGProv anexando copia de catálogo, cotización y copia del giro, transferencia bancaria o cheque, con lo que se comprueba el pago al proveedor correspondiente.
- La DGProv le asigna número de folio.
- Se le envía el pedido al proveedor indicándole las instrucciones de embarque.
- Cuando se tiene la notificación por parte del proveedor de que ha embarcado el bien, se informa a la DGProv. La fecha aproximada de arribo y número de guía de embarque.
- Proveedor surte el bien en el almacén de la dependencia.
- Si el bien es activo fijo continua con el paso 17 y si no lo es prosigue con el paso 18
- Cuando el bien es activo fijo se notifica al departamento de inventarios para que de acuerdo a su procedimiento den de alta el bien y posteriormente entregar el bien a los usuarios.
- Almacén notifica al Departamento de Adquisiciones y al usuario la llegada del bien.
- Adquisiciones captura en base de datos.
- El usuario dispone de su bien.



DIAGRAMA DE FLUJO DE COMPRA DIRECTA AL
EXTRANJERO

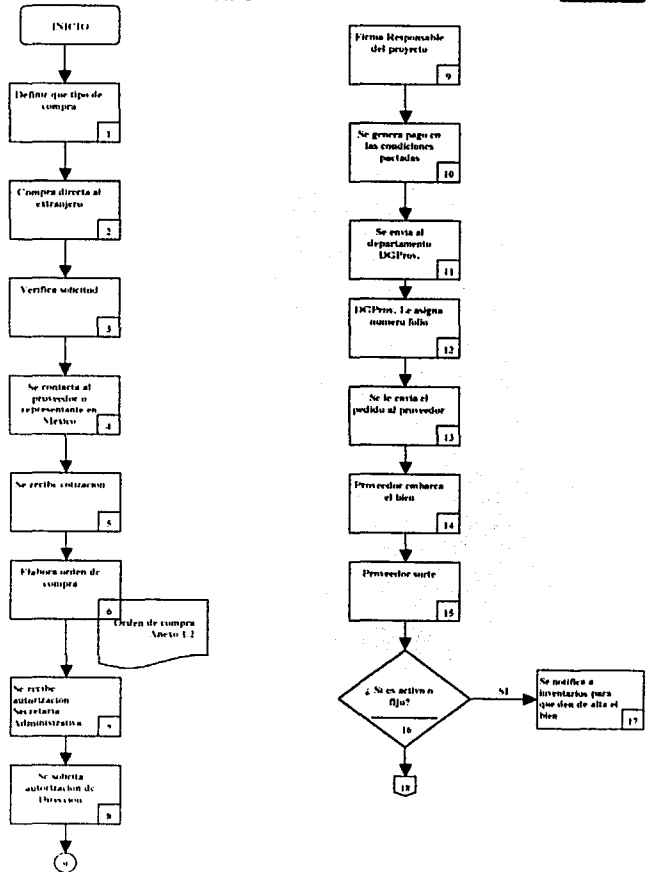
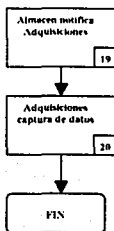




DIAGRAMA DE FLUJO DE COMPRA DIRECTA AL EXTRANJERO



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



ENEP IZTACALA

PROCEDIMIENTO

**COMPRA DIRECTA AL
EXTRANJERO**

FECHA: AGOSTO 01

PÁG.: 5 DE 6

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ANEXO
1	ADQUISICIONES	Después de seguir el procedimiento de ingreso de solicitudes definir el tipo de compra	
2	ADQUISICIONES	De acuerdo a la característica del bien que solicita el usuario, este no puede ser adquirido en el país, si no únicamente en el extranjero y por consecuencia su transacción tiene que ser en moneda extranjera además dada la urgencia se considera como una compra directa al extranjero	
3	ADQUISICIONES	Se verifica que la solicitud contenga descripción del bien solicitado con número de catálogo, uso técnico y nombre del proveedor	
4	ADQUISICIONES	Se contacta con el proveedor en el extranjero o, en su caso, con su representante en México solicitándole cotización del bien requerido	
5	ADQUISICIONES	Se recibe la cotización	
6	ADQUISICIONES	Se elabora de acuerdo a la cotización anterior la orden de compra	ORDEN DE COMPRA ANEXO 1 2
7	ADQUISICIONES	Se recaba autorización de la Secretaría Administrativa	
8	ADQUISICIONES	Se solicita la autorización de la dirección	
9	ADQUISICIONES	Firma el responsable del proyecto	
10	ADQUISICIONES	Se le hace llegar al proveedor el pago de acuerdo a las condiciones pactadas con el	
11	ADQUISICIONES	Se envía el documento a la DGI/Prov anejando copia de catálogo, cotización y copia del giro, transferencia bancaria o cheque, con lo que se comprueba el pago al proveedor correspondiente	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**ENEP IZTACALA****PROCEDIMIENTO****COMPRA DIRECTA AL
EXTRANJERO****FECHA: AGOSTO 01****PÁG.: 6 DE 6**

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ANEXO
12	DGPROV	La DGProv le asigna número de folio.	
13	ADQUISICIONES	Se le envía el pedido al proveedor indicándole las instrucciones de embarque.	
14	PROVEEDOR	Cuando se tiene la notificación por parte del proveedor de que ha embarcado el bien, se informa a la DGProv. La fecha aproximada de arribo y número de guía de embarque.	
15	PROVEEDOR	Proveedor surte el bien en el almacén de la dependencia.	
16	ALMACÉN	Si el bien es activo fijo continúa con el paso 17 y si no lo es prosigue con el paso 18.	
17	ALMACÉN	Cuando el bien es activo fijo se notifica al departamento de inventarios para que de acuerdo a su procedimiento den de alta el bien y posteriormente entregar el bien a los usuarios.	
18	ALMACÉN	Almacén notifica al Departamento de Adquisiciones y al usuario la llegada del bien.	
19	ADQUISICIONES	Adquisiciones captura en base de datos.	
20	USUARIO	El usuario dispone de su bien.	

PROCEDIMIENTO 4.3.4.10

Descripción de cómo el Departamento de Adquisiciones realiza una compra cuando el origen de los recursos es de algún proyecto CONACYT(Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología).

OBJETIVO

Establecer la metodología que se debe seguir para una compra cuando el origen de los recursos es de algún proyecto CONACYT con el fin de que tanto como los integrantes del Departamento de Adquisiciones así como los usuarios tengan una idea clara de que funciones se llevan a cabo para la realización de dicho tipo de compra.

NORMAS DE OPERACIÓN.

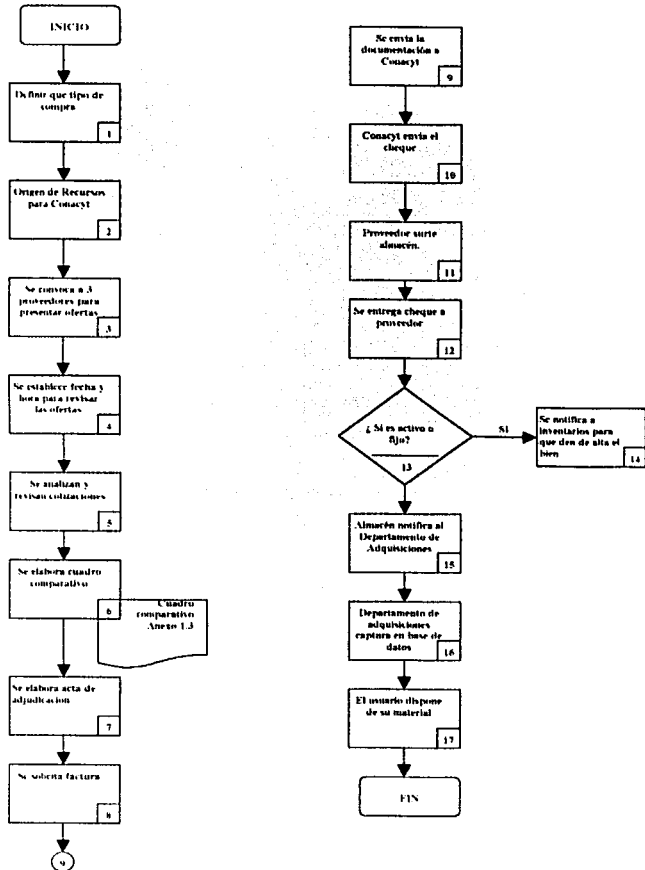
- Después de seguir el procedimiento de ingreso de solicitudes definir el tipo de compra
- Cuando el origen de los recursos es de algún proyecto CONACYT, el gasto de inversión se ejerce a través de un concurso por invitación restringida, en donde el comité de evaluación esta integrado por el secretario administrativo, el responsable del proyecto, el jefe de la unidad de finanzas y el jefe del Departamento de Adquisiciones.
- Se convoca a por lo menos tres proveedores a que se presenten ofertas en sobre cerrado de acuerdo a la invitación.
- Se establece fecha y hora para la reunión del subcomité para la apertura de las ofertas recibidas.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS


- Se analizan y revisan las características y especificaciones contenidas en las cotizaciones presentadas.
- Se elabora cuadro comparativo
- Se elabora el acta de adjudicación.
- Se solicita factura a proveedor.
- Se envía la documentación a CONACYT.
- CONACYT envía el cheque.
- Proveedor elegido surte el bien en el almacén de la dependencia.
- Se entrega el cheque al proveedor.
- Si el bien es activo fijo continua con el paso 17 y si no lo es prosigue con el paso 18
- Cuando el bien es activo fijo se notifica al departamento de inventarios para que de acuerdo a su procedimiento den de alta el bien y posteriormente entregar el bien a los usuarios.
- Almacén notifica a Departamento de Adquisiciones la llegada del bien.
- Departamento de Adquisiciones captura en base de datos.



DIAGRAMA DE FLUJO DE COMPRA PROYECTO
CONCYT



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

 ENEP IZTACALA	PROCEDIMIENTO	FECHA: AGOSTO 01
	COMPRA PROYECTO CONACYT	PÁG.: 4 DE 5

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ANEXO
1	ADQUISICIONES	Después de seguir el procedimiento de ingreso de solicitudes definir el tipo de compra	
2	ADQUISICIONES	Cuando el origen de los recursos es de algún proyecto CONACYT, el gasto de inversión se ejerce a través de un concurso por invitación restringida, en donde el comité de evaluación está integrado por el secretario administrativo, el responsable del proyecto, el jefe de la unidad de finanzas y el jefe del Departamento de adquisiciones	
3	ADQUISICIONES	Se convoca a por lo menos tres proveedores a que se presenten ofertas en sobre cerrado de acuerdo a la invitación	
4	ADQUISICIONES	Se establece fecha y hora para la reunión del comité para la apertura de las ofertas recibidas	
5	ADQUISICIONES	Se analizan y revisan las características y especificaciones contenidas en las cotizaciones presentadas	
6	ADQUISICIONES	Se elabora cuadro comparativo	ORDEN DE COMPRA ANEXO 1
7	ADQUISICIONES	Se elabora el acta de adjudicación	
8	ADQUISICIONES	Se solicita factura	
9	ADQUISICIONES	Se envía la documentación a CONACYT	
10	CONACYT	CONACYT envía el cheque	
11	PROVEEDOR	Proveedor elegido surte el bien en el almacén de la dependencia	
12	ADQUISICIONES	Se entrega el cheque al proveedor	
13	ALMACÉN	Si el bien es activo fijo continúa con el paso 17 y si no lo es prosigue con el paso 18	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**ENEP IZTACALA****PROCEDIMIENTO
COMPRA PROYECTO CONACYT****FECHA: AGOSTO 01****PÁG.: 5 DE 5**

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ANEXO
14	ALMACÉN	Quando el bien es activo fijo se notifica al departamento de inventarios para que de acuerdo a su procedimiento den de alta el bien y posteriormente entregan el bien a los usuarios	
15	ALMACÉN	Almacén notifica al Departamento de Adquisiciones y al usuario la llegada del bien	
16	ADQUISICIONES	Adquisiciones captura en base de datos	
17	USUARIO	El usuario dispone de su bien	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCEDIMIENTO 4.3.4.11

Descripción de cómo el Departamento de Adquisiciones realiza una modificación o cancelación del documento de trámite (Orden de compra, requisición de importación o vale de abastecimiento)

OBJETIVO

Establecer la metodología que se debe seguir para una modificación o cancelación del documento de trámite, con el fin de que tanto como los integrantes del departamento de adquisiciones, así como los usuarios tengan una idea clara de que funciones se llevan a cabo para la realización de estas.

NORMAS DE OPERACIÓN.

-Se detecta y determina el motivo de la modificación (cancelación, variación de precio, especificaciones, etc.)

-Se comunica al usuario la problemática en el documento de trámite.

-Se solicita la autorización para realizar la modificación.

-¿El usuario autoriza?

Si autoriza se prosigue con el paso 5, no da su autorización fin del procedimiento.

-Una vez conseguida la autorización del usuario se elabora la modificación.

-Se recaba la firma del Jefe de Adquisiciones.

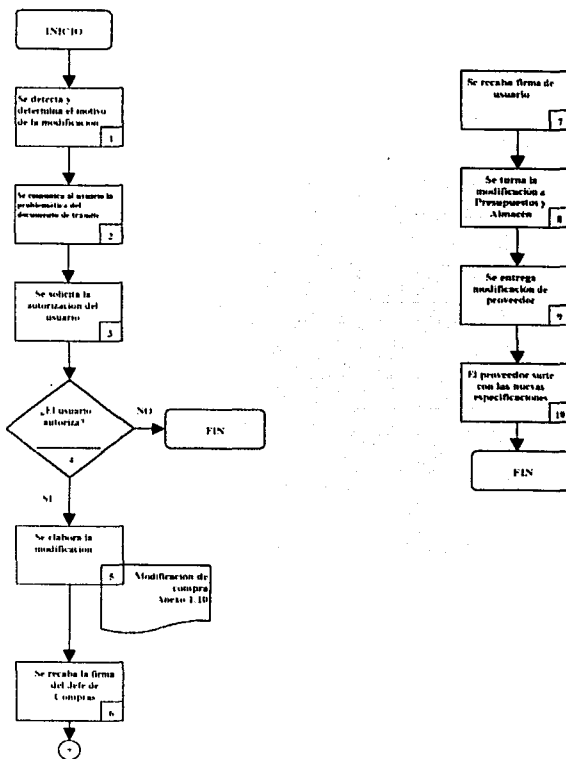
-Se recaba la firma del usuario.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

- Se turna la modificación a los departamentos de presupuesto y almacén.
- Se entrega la modificación al proveedor
- El Proveedor surte de acuerdo a las nuevas especificaciones de la modificación.



DIAGRAMA DE FLUJO MODIFICACIÓN DE COMPRA



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

 <p>ENEP IZTACALA</p>	<p align="center">PROCEDIMIENTO MODIFICACIÓN DE COMPRA</p>	<p align="center">FECHA: AGOSTO 01 PÁG.: 4 DE 4</p>
---	--	---

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	ANEXO
1	ADQUISICIONES	Se detecta y determina el motivo de la modificación (cancelación, variación de precio, especificaciones, etc.	
2	ADQUISICIONES	Se comunica al usuario la problemática en el documento de trámite.	
3	ADQUISICIONES	Se solicita la autorización del usuario para realizar la modificación	
4	USUARIO	¿El usuario autoriza? Si autoriza se prosigue con el paso 5, no da su autorización fin del procedimiento	
5	ADQUISICIONES	Una vez conseguida la autorización del usuario se elabora la modificación	MODIFICACIÓN DE COMPRA ANEXO 1.10
6	ADQUISICIONES	Se recaba la firma del Jefe de Adquisiciones	
7	ADQUISICIONES	Se recaba la firma del usuario	
8	ADQUISICIONES	Se turna la modificación a los Departamentos de Presupuesto y almacén	
9	ADQUISICIONES	Se entrega la modificación al proveedor	
10	PROVEEDOR	El Proveedor surte de acuerdo a las nuevas especificaciones de la modificación	

4.4 RESULTADOS Y BENEFICIOS

1. El implementar un Manual de Procedimiento en un departamento en el que se carecía de él.
2. El Manual colabora con el plan de desarrollo que se está implementando en el Departamento de Adquisiciones y en la Enep Iztacala en general.
3. Se mejoraron los procedimientos existentes.
4. Se cuenta ya con un procedimiento de las funciones del Departamento de Adquisiciones evitando con ello la pérdida de tiempo y duplicidad de funciones.
5. Se cuenta ya con un procedimiento de ingreso de solicitudes y modificación de compra.
6. Se cuenta ya con un procedimiento de Selección y Evaluación de Proveedores el cual permitirá conocer los proveedores confiables y condicionados, teniendo como consecuencia el actualizar constantemente el catálogo de proveedores.
7. Del procedimiento anterior se elaboraron los anexos 1.2, 1.3, 1.4 los cuales mediante los parámetros que se utilizan nos permitirá conocer los proveedores confiables y condicionados.
8. Tanto los procedimientos mejorados como los propuestos están enfocados en ser una guía para el personal como para los usuarios.
9. El presente Manual mejorará la comunicación entre el Departamento de Adquisiciones y almacén de la Enep Iztacala.

10. Y por último el presente Manual optimizara el Departamento de adquisiciones de la Enep Iztacala logrando un mejor funcionamiento y brindar además un mejor servicio.

CONCLUSIONES

Desde el comienzo de este trabajo hemos conocido y convivido mas de cerca los problemas que aquejan a una organización y la importancia que debemos darle a cada uno de ellos, para así poderles encontrar una solución, ya que esté es el objetivo que perseguimos con el presente proyecto.

Encontramos que no solamente es importante mantener funcionando una determinada área, sino poner énfasis especialmente en todas las áreas que componen a la organización, tomando en cuenta que el recurso humano es la base para alcanzar las metas. Y para esto es esencial que este recurso se encuentre capacitado y cuente con las herramientas necesarias para mejorar su desempeño en su área de trabajo o departamento, para alcanzar así la máxima eficiencia y eficacia que es la que llevara al éxito de la organización.

Este proyecto esta encaminado al Departamento de Adquisiciones de la Enep Iztacala actualmente Facultad, ya que esté cuenta con una problemática en el sentido que se desenvuelve de manera empirica al realizar sus labores, razón por la cual adolece de una herramienta que le permita desarrollarse adecuadamente. Buscando además mejorar el servicio que esté presta.

Dicha herramienta (Manual Procedimiento) pretende aparte de lo anterior proporcionar la oportunidad de tomar decisiones correctas en el Departamento de Adquisiciones y de que el personal conozca mejor sus labores suprimiendo así la

duplicación de funciones llevando con esto eliminar el trabajo innecesario, además de evitar la aplicación de procedimientos arbitrarios o incorrectos.

La efectividad y aplicación de este Manual de Procedimientos implicara por parte del personal de adquisiciones una revisión continua de su contenido, para actualizarlo de acuerdo a situaciones ó cambios que se generen en la organización.

Para concluir esta investigación podemos puntualizar que de acuerdo a nuestra hipótesis que dice: "Si el Manual es una herramienta que optimiza las funciones en una organización entonces el Departamento de Adquisiciones de la Enep Iztacala deberá de implementarlo."Esta ha sido comprobada, ya que a grandes rasgos es el evitar la duplicidad de funciones, definir más adecuadamente los roles y responsabilidades de cada uno de sus integrantes, además de tomar decisiones acertadas en el momento preciso y de esta forma mejorar el servicio que presta dicho departamento.

ANEXOS

GUIA DE LLENADO DEL ANEXO 1.1

1. Fecha en que se elabora.
2. El No. de U.R. que solicita la compra.
3. Descripción de los conceptos de los requisitos.
4. Cantidad solicitada.
5. Unidad de medida del bien solicitado.
6. Al menos un precio de referencia vigente (cotización anexa).
7. Nombre del solicitante y teléfono.
8. Visto bueno del Jefe U.R.
9. Fecha de recepción.
10. Nombre y sello de quien recibió la solicitud.
11. Nombre del comprador encargado de la compra.
12. Autorización del Secretario Administrativo dependiendo del tipo de compra.

ANEXO I.I

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
CAMPUS IZTACALA
SOLICITUD DE COMPRA

217

Nº DE SOLICITUD:

U.R.:

FECHA:

Nº DE RENGLON	DESCRIPCIÓN DEL ARTÍCULO	PROVEEDOR	CANTIDAD	UNIDAD	PARTIDA	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
	3		4	5		6	
						TOTAL	
NOMBRE DEL SOLICITANTE 7				LUGAR DE ENTREGA: ALMACÉN GENERAL			
OBSERVACIONES		TEL:		DIA MES AÑO		RECIBIDO 10	
Vo.Bo 8		FECHA DE RECEPCIÓN 9		AUTORIZACIÓN 12 LIC. JOSE LUIS CASTAÑÓN ZURITA SECRETARÍA ADMINISTRATIVA		COMPRADOR 11	

ANEXO I.I

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
 CAMPUS IZTACALA
 SOLICITUD DE COMPRA

217

Nº DE SOLICITUD:

U.R.:

FECHA:

Nº DE RENGLON	DESCRIPCIÓN DEL ARTÍCULO	PROVEEDOR	CANTIDAD	UNIDAD	PARTIDA	PRECIO UNITARIO	IMPORTE	
	3		4	5		6		
						TOTAL		
NOMBRE DEL SOLICITANTE 7				TEL:				LUGAR DE ENTREGA: ALMACÉN GENERAL
OBSERVACIONES		DIA MES AÑO			RECIBIDO 10			
		FECHA DE RECEPCIÓN 9						
Vo.Bo 8		AUTORIZACIÓN 12 LIC. JOSE LUIS CASTAÑÓN ZURITA SECRETARÍA ADMINISTRATIVA			COMPRADOR 11			

**ANEXO 1.3
CUADRO COMPARATIVO**

219

BIOTECNOLOGÍA QUÍMICA							REPRESENTACIONES ULTRALAB				ABEL ZAM					
CONCEPTO	Req	Uni	Req	Uni	Unitario	Subtotal	Req	Uni	Unitario	Subtotal	Req	Uni	Unitario	Subtotal		
Radiómetro de onda media PGC	1	PZA	1	PZA	\$9,921.20	\$9,921.20	1	PZA	\$10,520.00	\$10,520.00	1	PZA	\$19,800.00	\$19,800.00		
Subtotal						\$9,921.20	Subtotal				\$10,520.00	Subtotal				\$19,800.00
Descuento						\$										
Subtotal						\$9,921.20	Subtotal				\$10,520.00	Subtotal				\$19,800.00
Impuesto						15% \$1,498.68	Impuesto				15% \$1,578.00	Impuesto				15% \$2,970.00
Total						\$11,489.88	Total				\$12,098.00	Total				\$22,770.00
Condiciones de pago 15 DÍAS							30 DÍAS				30 DÍAS					
Tiempo de entrega 30-45 DÍAS							30-45 DÍAS				4 SEMANAS					
Vigencia de precios 30 DÍAS							SUJETOS A CAMBIO				5 DÍAS					

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

GUIA DE LLENADO DEL ANEXO 1.4

Los apartados se llenaran con las cotizaciones que entreguen los proveedores:

1. Nombre del proveedor.
2. Familia del producto.
3. Localidad o dirección del proveedor.
4. Fecha del día que sé elaboro
5. Este renglón de costo se llenara con información de la cotización según las características que se especifican en la ponderación.
6. Este renglón de compromiso tiempo de entrega se llenara con información de la cotización según las características que se especifican en la ponderación.
7. Este renglón de condiciones de pago se llenara con información de la cotización según las características que se especifican en la ponderación.
8. Este renglón de personalidad se llenara con información de la cotización según las características que se especifican en la ponderación.
9. El renglón de evaluación general será llenado con calificación que alcanzo el proveedor durante la evaluación.

ANEXO 1.4

Selección de Proveedores Nuevos

PROVEEDOR:

NOMBRE Y PUESTO DEL RESPONSABLE:

--	--

FAMILIA:

LOCALIDAD:

FECHA:

--	--	--

SELECCIÓN

ponderación	excelente	buena	regular	deficiente	no calificada
--------------------	------------------	--------------	----------------	-------------------	----------------------

COSTO:

35%	20% OPCIÓN ANTERIOR	MENOS 15% OPCIÓN ANTERIOR	MENOS 10% OPCIÓN ANTERIOR	MENOS 5% OPCIÓN ANTERIOR	IGUAL OPCIÓN ANTERIOR	PRECIO SUPERIOR OPCIÓN ANTERIOR

COMPROMISO EN TIEMPO DE ENTREGA:

35%	CUMPLIO ANTES DE PLAZO	CUMPLIO EN EL PLAZO	RETRASO DE 1 A 5 DIAS	RETRASO DE 6 A 15 MAS DIAS	16 A 20 DIAS	NO CUMPLIO

CONDICIONES DE PAGO

20%	MÁS DE 30 DIAS	30 DIAS	15 DIAS	PASO VS ENTREGA	ANTICIPO/SALDO VS ENTREGA	PAGO

PERSONALIDAD JURÍDICA

10%	EMPRESA CON MÁS DE 10 AÑOS	EMPRESA ENTRE 5 Y 10 AÑOS	EMPRESA ENTRE 1 Y 5 AÑOS	PERSONA FÍSICA / CASAS DE 10 AÑOS	PERSONA FÍSICA / 5 Y 10 AÑOS	PERSONA FÍSICA / MENOS DE 5 AÑOS

EVALUACION GENERAL

100%		CALIFICACIÓN	
	RESULTADO		

GUIA DE LLENADO DEL ANEXO 1.5

1. Datos del proveedor que será sacada de la lista de proveedores confiables como datos de nombre y puesto
2. Familia del producto
3. Dirección del proveedor
4. Fecha de evaluación
5. El renglón que indica la evaluación es el de calidad de producto aquí se llenara según corresponda a los datos que se solicita en la ponderación.
6. El renglón del costo se llenara según corresponda los datos que nos solicitan en la ponderación.
7. Tiempo de entrega se llenara según corresponda los datos que nos solicitan en la ponderación.
8. Este renglón será llenado según su calificación que haya alcanzado el proveedor.

ANEXO 1.5

Evaluación de Proveedores

PROVEEDOR:

NOMBRE Y PUESTO DEL RESPONSABLE:

--	--

FAMILIA:

LOCALIDAD:

FECHA:

--	--	--

EVALUACIÓN

PONDERACIÓN				
--------------------	--	--	--	--

CALIDAD DEL PRODUCTO

40%	# O.C. Sin rechazos	# O.C. Totales	% OCT. Sin rechazos	

COSTO:

40%	# O.C. Sin cambio a costo en cotización	# O.C. Totales	% O.C. Sin cambio a costo en cotización	

TIEMPO DE ENTREGA:

20%	# O.C. Cumplen en tiempo de entrega	# O.C. Totales	% O.C. Cumplen en tiempo de entrega	

EVALUACIÓN GENERAL				
---------------------------	--	--	--	--

100%		CALIFICACIÓN	EVALUADOR
	RESULTADO		

ANEXO 1.6

Lista de proveedores

**Compras
Proveedores**

General

Razón Social: ORGANIZACIÓN PAPELERÍA TAURO, S.A. DE C.V.
R.F.C.: OPT-780712-REO
Giro / producto: ARTÍCULOS DE ESCRITORIO, ARTÍCULOS DE OFICINA,
COMPRA DE EQUIPO DE CÓMPUTO, CONSUMIBLES PARA
COMPUTACIÓN, LICENCIAS Y ACCESORIOS DE
COMPUTACIÓN, PAPELERÍA

Contactos

Gerente General: JORGE AHEDO
Cuentas por cobrar: EDITH GARCÍA
Ventas: JOSÉ LUIS RODRÍGUEZ

Contactos

Calle y numero: AV.CEYLAN #959-6 **Colonia:** INDUSTRIAL VALLEJO
Delegación / municipio: AZCAPOTZALCO **Ciudad:** MÉXICO
Estado: DF. **Código Postal:** 02300

Teléfonos y correo

Teléfonos: (015)308-55-55
Fax: (015)587-11-75
E-mail: Optauro2@enter.net.mx

Teléfonos y correo

ANEXO 8

REQUISICIÓN DE IMPORTACIÓN (ESPECIFICACIONES)

Tratándose de requisición de importación, la solicitud deberá contener además de las especificaciones:

1. NOMBRE Y DIRECCIÓN DEL PROVEEDOR
2. COPIA FOTOSTÁTICA DE CATÁLOGO VIGENTE
3. TRADUCCIÓN EN ESPAÑOL DE LO REQUERIDO
4. CLAVE DE TRANSPORTACIÓN (SE ANEXA)
5. USO TÉCNICO QUE SE DARÁ
6. TIEMPO DE DURACIÓN
7. EL IMPORTE MÍNIMO DE REQUISICIONES DE IMPORTACIÓN QUE SE TRAMITARAN A TRAVÉS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PROVEEDURÍA, SERÁ DE \$100.00 (CIEN DOLARES AMERICANOS) POR CADA CLAVE DE TRANSPORTACIÓN (VER CUADRO DE CLAVES) PUDIÉNDOSE AGRUPAR 2 Ó MÁS CONCEPTOS PARA REUNIR ESTE MÍNIMO.

CATÁLOGO DE CLAVES DE TRANSPORTACIÓN DE PRODUCTOS QUÍMICOS

E1	ENZIMAS CONGELADAS
R1	REACTIVOS CONGELADOS
R2	REACTIVOS REFRIGERADOS
R3	REACTIVOS A TEMPERATURA AMBIENTE
S1	SUEROS CONGELADOS
AS1	ANTISUEROS CONGELADOS
Rd1	RADIOACTIVOS CONGELADOS
Rd2	RADIOACTIVOS REFRIGERADOS
Rd3	RADIOACTIVOS A TEMPERATURA AMBIENTE
RR1	REACTIVOS RESTRINGIDOS CONGELADOS
RR2	REACTIVOS RESTRINGIDOS REFRIGERADOS
RR3	REACTIVOS RESTRINGIDOS A TEMPERATURA AMBIENTE
F1	FARMACÉUTICOS CONGELADOS
F2	FARMACÉUTICOS REFRIGERADOS
F3	FARMACÉUTICOS A TEMPERATURA AMBIENTE

8) DEBERÁ LLENARSE UNA SOLICITUD POR CADA PROVEEDOR

A falta de alguno de los requisitos anteriores, no podrá darse trámite a la solicitud por compra al extranjero, se buscara la opción de compra con algún importado en el país.

ANEXO 1.10



ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES IZTACALA
MODIFICACIONES A ORDENES DE COMPRA O REQUISICIONES
UNIDAD DE RECURSOS MATERIALES

FECHA:	FOLIO:
PROVEEDOR:	
DIRECCIÓN:	
DEPARTAMENTO SOLICITANTE:	U.R.:
NÚMERO DE ORDEN O REQUISICIÓN	SOLICITUD No:

REGLÓN	CONCEPTO	CANTIDAD		IMPORTE	
		ANTERIOR	ACTUAL	ANTERIOR	ACTUAL
OBSERVACIONES		SUBTOTAL			
		IMPUESTO			
		TOTAL			

 Vn.Bo.PRESUPUESTOS

 PROVEEDOR

 U.RECURSOS MATERIALES

BIBLIOGRAFÍA

- ❑ Álvarez Torres Martín G.
Manual para elaborar manual de políticas y procedimientos.
Edit. Panorama, México, 1999
- ❑ Chiavenato Idalberto.
Introducción a la teoría de la administración.
Edit. McGraw Hill, Mexico, 1988
- ❑ Chruden/Sharmen.
Administración de personal.
Edit. Continental, México, 1989.
- ❑ Dahulhalt Krauss M.
Los manuales de procedimientos en las oficinas publicas.
Facultad de Contaduría y Administración, México, 1990.
- ❑ Franklin Fincowky Enrique Benjamin.
Organización de empresas, análisis diseño y estructura.
Edit. McGraw Hill, Mexico, 1992.
- ❑ Gómez Ceja Guillermo.
Planeación y organización de empresas.
Edit. McGraw Hill, Mexico, 1999.
- ❑ González López Sandra Luz. L.A. y M.A.
Apuntes de sistemas administrativos
2000.
- ❑ Hernández Rodríguez Sergio/ Ballesteros Nicolás.
Fundamentos de Administración.
Edit. Nueva Editorial Interamericana, México, 1992.
- ❑ Koontz Harold/ O'Donnel Cyril.
Curso de administración moderna.
Edit. McGraw Hill, Mexico, 1990.
- ❑ Koontz Harold/ O'Donnel Cyril.
Elementos de administración.
Edit. McGraw Hill, Mexico, 1988.

- Lazaro Víctor.
Sistemas y procedimientos.
 Edit. Diana, México, 1992.
- Littlefield, C.L. / Peterson, R.L.
Organización de oficinas.
 Edit. Fondo de Cultura Económica, México 1988
- Munich Galindo Lourdes/ García Martínez José.
Fundamentos de administración.
 Edit. Trillas, México, 1992.
- Quiróga Leos Gustavo
Organización y Método en la Administración Pública.
 Edit. Trillas, México 1992.
- Reyes Ponce Agustín.
Administración de empresas teoría y práctica.
 Edit. Limusa, México 1998.
- Rodríguez Valencia Joaquín.
Como elaborar y usar manuales los administrativos.
 Edit. Ecafsa, México, 2000.
- Rodríguez Valencia Joaquín.
Estudio de sistemas y procedimientos administrativos.
 Edit. Ecafsa, México, 2000.
- Terry George R.
Administración Control de oficinas.
 Edit. Continental, México, 1992.
- Terry George R./ Stephen G. Frank.
Principios de administración.
 Edit. Continental, México, 1990.
- Zorrilla Santiago/ Miguel Torres.
Guía Para elaborar la tesis.
 Edit. McGraw Hill, Mexico, 1991.
- PÁGINAS DE LA RED CONSULTADAS
 1.-www.apuntesadministración.com.mx.

2.-www.enepiztacala.com.mx.

3. Página de R. J. Aguado
riaguado@spin.com.mx

4.<http://members.es.tripod.de/montoya/admónver2.html>.

5.-[www. Monografias.com.mx](http://www.Monografias.com.mx).