



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**DESARROLLO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE  
PROCESOS DE LA COMISION NACIONAL BANCARIA  
Y DE VALORES (CNBV)**

**DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA ORGANIZACIÓN  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**SARA LILIA GONZÁLEZ ÁNGELES**

**ASESOR:**

**L.A. Y MA. MARÍA ELENA FLORES BECERRIL**

**MÉXICO, D.F.**

**2005**



17348838



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

**A la memoria de mis padres:**

*Manuel y Gloria*

Que con su ausencia, dejaron un gran vacío en mi ser, les agradezco haber sembrado en mi las bases más importantes para mi formación personal con su ejemplo y amor.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: SARA LILIA  
GOZALEZ ANGGLES

FECHA: 31/09/09

FIRMA: 

**A mi hijo:**

*Daniel Mauricio*

Que es el gran motor de mi existencia y que con su gran ternura y sonrisas le ha dado un gran significado a mi vida.

***A mi familia:***

*Ana Gloria y Manolo*

Gracias por su comprensión, amor, confianza y gran apoyo que me han brindado en todos los instantes de mi vida.

***A mis Amigas:***

*Zakily Carmona y Silvia Reyes*

A quiénes les debo conocer el valor de la amistad.

***A la Universidad Nacional Autónoma de México,***

Que me brindó la mejor de las oportunidades.

Con todo respeto y admiración para la Lic.  
María Elena Flores Becerril, asesora, maestra y  
amiga.

# INDICE

## DESARROLLO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE PROCESOS DE LA COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES (CNBV)

	Página
<b>INTRODUCCION</b>	
<b>CAPITULO I SISTEMA FINANCIERO MEXICANO</b>	
1.1 Concepto del Sistema Financiero Mexicano	1
1.2 Esquema del Sistema Financiero Mexicano	2
1.3 Sectores Bajo la Responsabilidad de la CNBV	3
1.4 Sectores Bajo la Responsabilidad de Otros Organismos	4
1.5 Autoridades Financieras	4
1.6 Entidades Financieras	4
1.7 Entidades de Servicios Complementarios, Auxiliares o de Apoyo	5
1.8 Grupos Financieros	5
1.9 Otras Entidades	6
<b>CAPITULO II COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES</b>	
2.1 Antecedentes de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores	7
2.2 Características de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores	8
2.3 Visión de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores	8
2.4 Misión de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores	9
2.5 Objetivos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores	9
2.6 Estructura Orgánica	10
2.6.1 Junta de Gobierno	10
2.6.2 Presidente	10
2.7 Funciones de las Vicepresidencias	11
2.7.1 Vicepresidencias de Supervisión Instituciones Financieras	11
2.7.2 Vicepresidencia de Supervisión Bursátil	11
2.7.3 Vicepresidencia Jurídica	11
2.7.4 Vicepresidencia de Normatividad	12
2.7.5 Vicepresidencia de de Asuntos Internacionales y Difusión	12
2.7.6 Vicepresidencia de Administración	12
<b>CAPITULO III VICEPRESIDENCIA DE ADMINISTRACION</b>	
3.1 Gerencia de Organización	14
3.2 Objetivos de la Gerencia de Organización	14
3.3 Funciones de la Gerencia de Organización	14
<b>CAPITULO IV MANUALES ADMINISTRATIVOS</b>	
4.1 Antecedentes de los Manuales Administrativos	17
4.2 Concepto de Manual	18

	<b>Página</b>
4.3 Ventajas de los Manuales	19
4.4 Desventajas de los Manuales	19
4.5 Clasificación de los Manuales Administrativos	19
4.5.1 Por su Alcance	19
4.5.2 Por su Contenido	20
4.6 Objetivos de los Manuales	20
4.7 Metodología para Elaborar Manuales de Procedimientos	21
4.7.1 Planeación del Proyecto	23
4.7.2 Recopilación de la Información	23
4.7.3 Análisis de la Información	23
4.7.4 Diseño e Integración de la Información	24
4.7.5 Validación de la Información	25
4.7.6 Presentación del Manual	26
4.7.7 Aprobación del Manual	26
4.7.8 Distribución y Control del Manual	26
4.7.9 Actualización	27
<b>CAPITULO V PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE PROCESOS DE LA CNBV</b>	
5.1 Alcance del Proyecto	30
5.2 Participantes del Diseño	32
5.2.1 Gerencia de Organización	32
5.2.2 Dirección General de Informática	33
5.2.3 Áreas Usuarias	33
5.3 Objetivos del Diseño Conceptual	34
5.3.1 Objetivos del Sistema Computarizado	34
5.4 Situación Actual	35
5.4.1 Problemática	36
5.5 Propuesta	37
5.5.1 Objetivos del Sistema Administrativo de Procesos de la CNBV	40
5.5.2 Sistema Administrativo de Procesos de la CNBV (Diseño Conceptual)	40
5.5.3 Sistema Administrativo de Procesos de la CNBV (Diseño a Detalle)	48
5.5.4 Estrategia para el Mapeo de Procesos	49
5.5.5 Determinación de los Macro –Procesos Institucionales de la CNBV	50
5.6 Ejemplos	53
5.6.1 Ejemplo de la información Antecedente	54
5.6.2 Ejemplo del Mapa de Proceso	55
5.7 Conclusiones	58
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	

## INTRODUCCION

El Sistema Financiero Mexicano ha experimentado un importante desarrollo en los últimos años, convirtiendo a las instituciones financieras y bursátiles, en organizaciones muy complejas y con una gran diversidad de servicios.

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), es el organismo encargado de la supervisión y regulación de estas instituciones, vigilando su sano y equilibrado desarrollo y el cumplimiento de las disposiciones legales que la norman.

El objetivo de este proyecto presentado a través de este documento es plantear el nuevo diseño del Sistema Administrativo de Procesos de la CNBV.

Surge cuando la Gerencia de Organización estableció una nueva forma de trabajo con un enfoque a procesos institucionales la cuál permite identificar acciones y elementos que agregan valor. Igualmente se buscó eliminar re-trabajos y duplicidades, así como homologar las prácticas de supervisión. Dichos lineamientos logran que el personal identifique como contribuye al desarrollo de los procesos y productos elaborados en su área.

La estructura del presente trabajo comienza, introduciéndonos de manera general al Sistema Financiero Mexicano en el primer capítulo.

Dentro del segundo capítulo doy a conocer los antecedentes, misión, visión, objetivos, estructura orgánica así como las principales funciones a nivel vicepresidencia de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, organismo donde se desarrolló este proyecto.

En el tercer capítulo detallé el funcionamiento de la Gerencia de Organización que es el área encargada de llevar a cabo el proyecto

El cuarto capítulo lo dediqué a los manuales administrativos; aquí referí los antecedentes, objetivos, ventajas, desventajas así como la clasificación de dichos documentos. También desarrollé la metodología para elaborar manuales administrativos, dando una breve explicación a cada etapa de la misma.

En el último capítulo se documenta a detalle el desarrollo del diseño administrativo de procesos de la CNBV

Finalmente, en las conclusiones señalo que a través de definición de una situación actual y el diagnóstico de la problemática, fue factible plantear un diseño que procura no solamente solucionar dicha problemática, sino avanza sustancialmente en la promoción de la eficiencia y eficacia de la elaboración, actualización y difusión de los manuales administrativos de la CNBV, modificando aspectos de fondo tales como el enfoque a procesos institucionales, los métodos de trabajo, entre otros. Tales innovaciones que son propias de la especialidad del administrador, desde la perspectiva de los sistemas administrativos, y que muy difícilmente se podrían dar desde un enfoque técnico de análisis de sistemas de cómputo.

## CAPITULO I

### SISTEMA FINANCIERO MEXICANO

#### ***1.1 Concepto del Sistema Financiero Mexicano***

El sistema financiero mexicano se define como el conjunto de autoridades que lo regulan y supervisan; entidades financieras que intervienen generando, captando, administrando, orientando y dirigiendo tanto el ahorro como la inversión; instituciones de servicios complementarios, auxiliares o de apoyo a dichas entidades, de agrupaciones financieras que prestan servicios integrados; así como otras entidades que limitan sus actividades a información sobre operaciones activas o prestar servicios bancarios con residentes en el extranjero.<sup>1</sup>

El sistema financiero mexicano, tiene un papel fundamental dentro de la economía de cualquier país, ya que a través de las instituciones financieras se capta el ahorro del público y se canaliza hacia las actividades productivas.

Dicho sistema (en especial el bancario) constituye la base principal del sistema de pagos del país y faculta la realización de transacciones

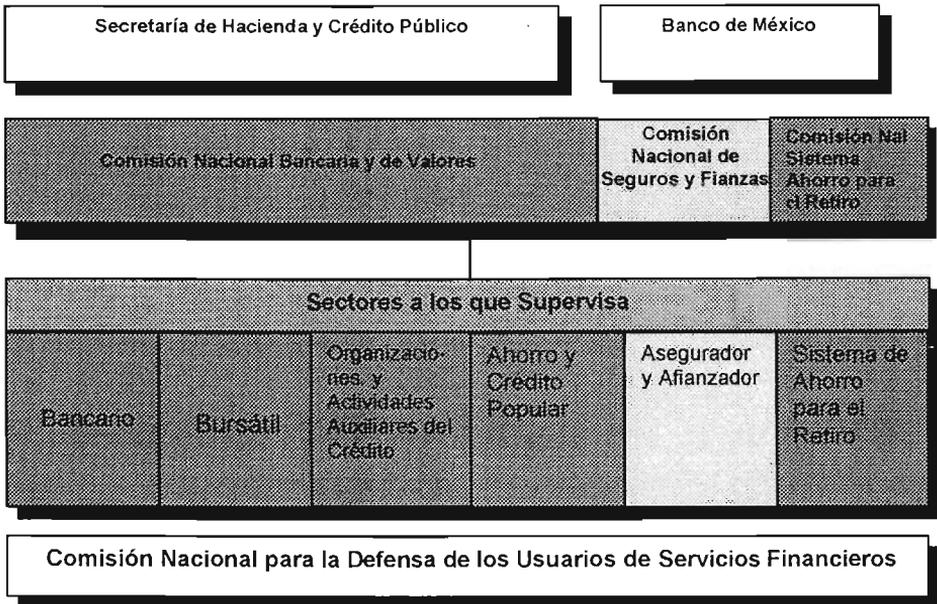
Por lo anterior podemos decir que el sistema financiero mexicano está integrado por:

- a. Autoridades financieras;
- b. Entidades financieras;
- c. Instituciones de servicios complementarios, auxiliares o de apoyo a dichas entidades;
- d. Grupos financieros;
- e. Y otras entidades

---

<sup>1</sup> Jesús de la Fuente Rodríguez, Tratado de Derecho Bancario y Bursátil, Editorial Porrúa. México, P. 65.

## 1.2 Esquema del Sistema Financiero Mexicano



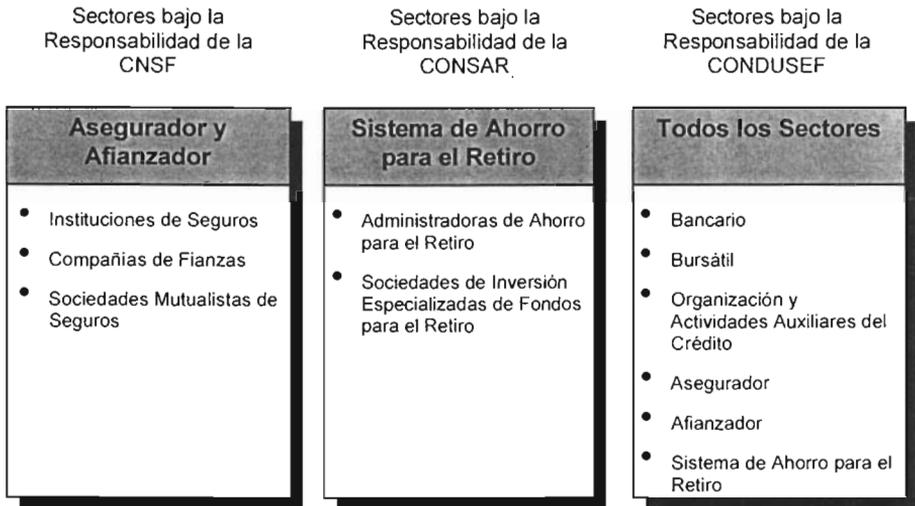
### AUTORIDADES FINANCIERAS

En este esquema, se muestra de manera conceptual como se conforma el Sistema Financiero Mexicano, cabe aclarar que para este proyecto se desarrollará lo correspondiente a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores ya que el trabajo está enfocado a este Organismo.

### 1.3 Sectores Bajo la Responsabilidad de la CNBV

<b>Bancario</b>	<b>Bursátil</b>	<b>Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito</b>	<b>Ahorro y Crédito Popular</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sociedades Controladoras de GF</li> <li>▪ Banca Múltiple</li> <li>▪ Oficinas de Representación y Agencias de Bancos Extranjeros</li> <li>▪ Sociedades Financieras de Objeto Limitado</li> </ul>	<p><b>Valores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bolsas de Valores</li> <li>▪ Casas de Bolsa</li> <li>▪ Especialistas Bursátiles</li> <li>▪ Institutos para el Depósito de Valores</li> <li>▪ Calificadoras de Valores</li> <li>▪ Emisoras</li> <li>▪ Mecanismos para Facilitar las Operaciones con Valores</li> <li>▪ Oficinas de Representación</li> <li>▪ Contrapartes Centrales</li> <li>▪ Autorregulatorios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arrendadoras Financieras</li> <li>▪ Empresas de Factoraje</li> <li>▪ Almacenes Generales de Depósito</li> <li>▪ Sociedades de Ahorro y Préstamo</li> <li>▪ Uniones de Crédito</li> <li>▪ Casas de Cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confederaciones</li> <li>▪ Federaciones</li> <li>▪ Sociedades Financieras Populares</li> <li>▪ Sociedades Corporativas de Ahorro y Préstamo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Banca de Desarrollo</li> <li>▪ Fondos y Fideicomisos Gubernamentales</li> <li>▪ Financiera Rural</li> </ul>	<p><b>Derivados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bolsas de Opciones y Futuros</li> <li>▪ Operadores</li> <li>▪ Socios Liquidadores</li> <li>▪ Formadores de Mercado</li> <li>▪ Cámaras de Compensación</li> </ul>		
<p><b>Empresas de servicios complementarios auxiliares o de Apoyo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inmobiliarias</li> <li>▪ Sociedades de Información Crediticia (Buró de Crédito)</li> </ul>	<p><b>Sociedades de Inversión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Operadoras</li> <li>▪ Valuadoras</li> <li>▪ Distribuidoras</li> <li>▪ De Deuda, Capital, Renta Variable y Objeto Limitado</li> </ul> <p><b>Empresas de servicios complementarios auxiliares o de Apoyo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proveedores de Precios</li> <li>▪ Asesores de Inversión</li> </ul>		

## 1.4 Sectores Bajo la Responsabilidad de Otros Organismos



## 1.5 Autoridades Financieras

Es el conjunto de dependencias y organismos autónomos y desconcentrados del Estado a los que corresponden principalmente funciones de regulación; supervisión y protección de los intereses del público usuario del sistema financiero.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Banco de México, Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro y Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros

## 1.6 Entidades Financieras

Son los intermediarios financieros autorizados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y en algunos casos por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, para captar, administrar, orientar, y dirigir tanto el ahorro como la inversión del público

### **1.7 Entidades de Servicios Complementarios, Auxiliares o de Apoyo**

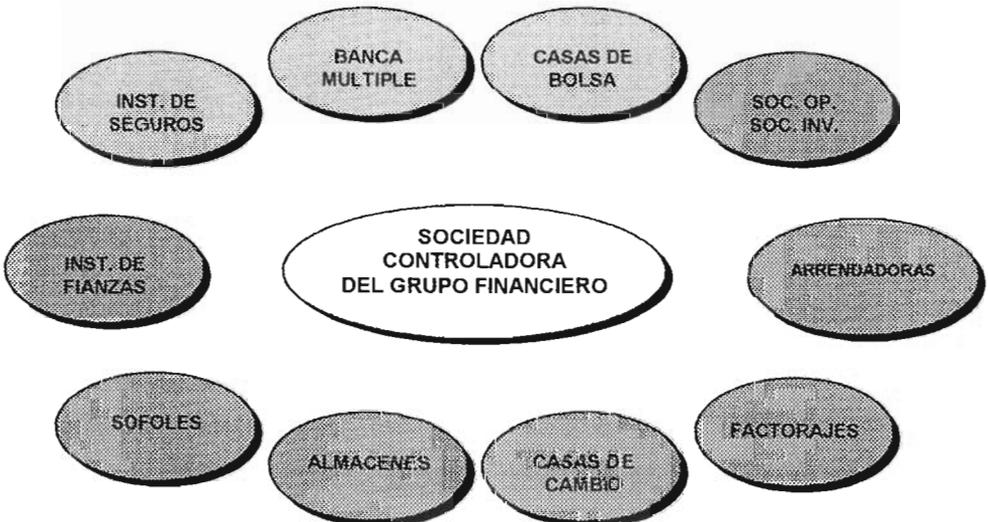
Son entidades autorizadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para prestar directa o indirectamente a los intermediarios financieros, servicios complementarios o auxiliares en la realización de su objeto o de su administración, tales como empresas de servicios complementarios o auxiliares, sociedades de información crediticia (buros de crédito), sociedades inmobiliarias etc.

### **1.8 Grupos Financieros**

Es el integrado por una sociedad controladora y las sociedades financieras que obtengan autorización por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para utilizar denominaciones iguales o semejantes, actuar de manera conjunta y ofrecer servicios complementarios

Se integran por una sociedad controladora y cuando menos dos de las siguientes entidades financieras: instituciones de banca múltiple, casas de bolsa e instituciones de seguros

En los casos en que el grupo no incluya dos de las entidades mencionadas, deberá contar cuando menos con tres de las señaladas a continuación.



## **1.9 Otras Entidades**

En el Sistema Financiero Mexicano, participan otras entidades como las oficinas de Representación de entidades financieras del exterior, que solo están facultadas para la gestión y trámite de información sobre operaciones activas, por lo que no pueden actuar en operaciones de captación de recursos del público y de proporcionar información o hacer trámite para este tipo de operaciones.

Asimismo hay sucursales de banco extranjeros de primer orden "off Shore" que realizan operaciones activas o pasivas pero exclusivamente con residentes fuera del país a la fecha no se ha establecido ninguna en el país.

## CAPITULO II

### COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES

#### ***2.1 Antecedentes de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores***

En México, la vigilancia de las instituciones de crédito, se estableció por primera vez en el Código de Comercio de 1884, por medio de una oficina administrativa del Ministerio de Hacienda, pero debido a la ineficacia de este sistema, durante la administración del Presidente Plutarco Elías Calles, se consideró que debía inyectarse nueva vida a la inspección bancaria, poniéndola en manos de un organismo dotado de una competencia muy especializada, una organización administrativa peculiar y amplia libertad funcional, por cuyo conducto dicha inspección fuera real y efectiva, así por Decreto del 24 de diciembre de 1924 se creó la Comisión Nacional Bancaria y el 15 de julio de 1925, se publicó el Reglamento de la Ley que creó dicho Organismo.

El 11 de febrero de 1946 se crea la Comisión Nacional de Valores y el 29 de diciembre de 1970 se crea la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, por lo que las funciones de inspección y vigilancia de las instituciones de seguros que correspondían a la Secretaría de Hacienda se ejercerían a partir de entonces en este nuevo Organismo.

El 27 de diciembre de 1989 la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros debido al crecimiento de las actividades financieras y a la necesidad de atender de una manera mas eficiente los sectores especializados se escinde o separa quedando la Comisión Nacional Bancaria y La Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.

El 1 de mayo de 1995, se crea la Comisión Nacional Bancaria y de Valores por la Ley de la CNBV, consolidando en un solo órgano desconcentrado las funciones que correspondían a las anteriores comisiones (Bancaria y Valores) con el fin de fortalecer la capacidad reguladora y supervisora del gobierno federal.

## **2.2 Características de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores**

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), con autonomía técnica y facultades ejecutivas.

De conformidad con sus atribuciones de Ley, la CNBV genera los siguientes servicios principalmente:

1. Supervisar a las entidades financieras bajo su responsabilidad, mediante vigilancia Extra-Situ y visitas de inspección In-Situ.
2. Regular a los participantes del sistema financiero, mediante la emisión de disposiciones, así como con proyectos de modificaciones a las leyes financieras.
3. Autorizar la constitución y operación de las entidades que tiene facultad, así como emitir opinión a la SHCP para la constitución y funcionamiento de las demás.
4. Autorizar la emisión de valores, ofertas públicas, así como su inscripción en el Registro Nacional de Valores.

La CNBV para el desarrollo de sus atribuciones coordina sus actividades con otras autoridades del Sistema Financiero Mexicano, como son la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el Banco de México, la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro y el Instituto para la Protección al Ahorro Bancario, así como con los Organismos Autorregulatorios.

En el ámbito internacional la CNBV fomenta y fortalece las acciones institucionales de cooperación e intercambio de información, así como de asistencia técnica, con los distintos participantes del Sistema Financiero Internacional. En este sentido, las principales actividades se pueden clasificar en: Acuerdos de Cooperación con Organismos de Regulación y Supervisión Homólogos, así como con Organismos Multilaterales, tales como el Comité de Basilea, IOSCO entre otros.

## **2.3 Visión de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores**

Un Sistema Financiero integrado por instituciones sólidas, con intermediarios financieros que cuenten con buenos gobiernos corporativos, donde se establezcan

condiciones equitativas que fomenten la competencia y la innovación de servicios financieros. Una Comisión Nacional Bancaria y de Valores autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propios, que lleve a cabo la regulación y supervisión de manera preventiva y consolidada, inhibiendo conductas indebidas o que contravengan las disposiciones vigentes, a través de la imposición de sanciones y la implementación de programas correctivos, con presencia internacional que permita una adecuada coordinación con entidades supervisoras del extranjero.

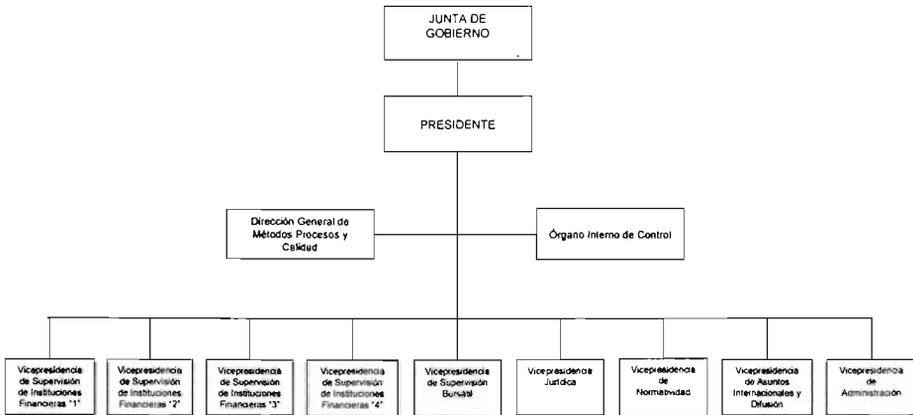
#### ***2.4 Misión de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores***

Que el país cuente con una autoridad fuerte e independiente capaz de responder de manera oportuna con regulación y supervisión eficaz, a fin de procurar la estabilidad y correcto funcionamiento de las distintas entidades financieras, evitando incurrir en riesgos sistémicos al tiempo de ofrecer protección a los inversionistas y al público usuario de sus servicios.

#### ***2.5 Objetivos la Comisión Nacional Bancaria y de Valores***

1. Procurar la estabilidad y correcto funcionamiento de las entidades financieras, conforme a sanas prácticas bancarias y bursátiles y vigilar que los mercados financieros operen con equidad, transparencia y legalidad en protección de los intereses de los inversionistas y ahorradores.
2. Procurar que el sistema financiero cumpla con sus objetivos mediante el establecimiento de leyes, reglas y disposiciones y que se supervise que este actúe de forma prudente.

## 2.6 Estructura Orgánica de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores



### 2.6.1 Junta de Gobierno

La Junta de Gobierno es el órgano supremo de la CNBV, está integrado por diez vocales, más el Presidente de la Comisión, que lo será también de la Junta y dos Vicepresidentes de la propia Comisión.

Los vocales se distribuyen de la siguiente manera: cinco por parte de la Secretaría de Hacienda, tres del Banco de México, uno por parte de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas y otro de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro.

### 2.6.2 Presidente

El Presidente de la Comisión es la máxima autoridad administrativa, es designado por el Secretario de Hacienda y Crédito público, tiene a su cargo la representación legal de la Comisión y el cumplimiento de las facultades que al organismo le han sido conferidas

## **2.7 Funciones de las Vicepresidencias**

### **2.7.1 Vicepresidencias de Supervisión Instituciones Financieras**

1. Supervisar Grupos Financieros, Controladoras de Grupos Financieros, Instituciones de Banca Múltiple, Banca de Desarrollo, Fondos y Fideicomisos Gubernamentales. Organizaciones Auxiliares del Crédito no Agrupadas, Intermediarios Bursátiles, Entidades de Ahorro y Crédito Popular, Sofoles, Oficinas de Representación y Agencias de Bancos Extranjeros, Empresas de Servicios Complementarios e Inmobiliarias, Sociedades de Información Crediticia, Casa de Bolsa, Oficinas de Representación de Casas de Bolsa, entre otros.
2. Realizar estudios sobre el comportamiento de la actividad económica y financiera nacional e internacional, así como proyectos de desarrollo para la CNBV y el Sistema Financiero.
3. Diseñar, establecer y aplicar metodologías de análisis para prever situaciones de riesgo en los Intermediarios.
4. Supervisar la administración, seguimiento y costo fiscal de los programas especiales de apoyo.
5. Realizar las estadísticas de los distintos sectores, así como su difusión.
6. Proveer de los sistemas y recursos informáticos necesarios a la CNBV.

### **2.7.2 Vicepresidencia de Supervisión Bursátil**

1. Supervisar Bolsas de Valores, Sociedades Operadoras de Sociedades de Inversión, Sociedades de Inversión, Instituciones para el Depósito de Valores e Instituciones Calificadoras de Valores, así como a los demás participantes del mercado de valores.
2. Vigilar a las Sociedades Emisoras de Valores. (RNV).
3. Monitorear los Mercados de Valores y de Derivados (MexDer).

### **2.7.3 Vicepresidencia Jurídica**

1. Realizar investigaciones especiales, solicitadas por diversas autoridades o áreas de la CNBV, sobre presuntos delitos en materia financiera.
2. Imponer sanciones a intermediarios, derivadas del proceso de supervisión.
3. Fungir como abogado de la CNBV, en diversas instancias.

### **2.7.4 Vicepresidencia de Normatividad**

1. Emitir disposiciones correspondientes al marco normativo jurídico y contable de los sectores supervisados.
2. Dictaminar sobre la conformación de nuevos intermediarios, así como modificaciones a la conformación y constitución de grupos e intermediarios.
3. Emitir opiniones y resolver consultas en materia jurídica y contable, relacionadas con los sectores supervisados.
4. Autorizar la inscripción de valores y oferta pública.

### **2.7.5 Vicepresidencia de de Asuntos Internacionales y Difusión**

1. Representar a la CNBV ante entidades financieras en el exterior e instituciones supervisoras y reguladoras de otros países, así como proporcionar la asistencia que éstas soliciten.
2. Apoyar a la presidencia de la CNBV en la elaboración y desarrollo de proyectos y estudios especiales.
3. Relación y enlace con Organismos Internacionales.
4. Coordinar la comunicación social y difusión de información al interior y exterior de la CNBV.

### **2.7.6 Vicepresidencia de Administración**

1. Proveer de los recursos humanos, financieros y materiales a las diversas áreas.
2. Coordinar el proceso de planeación, programación y seguimiento del mismo.
3. Diseñar, instrumentar, operar y en su caso, actualizar el Servicio Civil y el Programa Integral de Capacitación.
4. Desarrollar proyectos de innovación y calidad en la CNBV

### **2.7.7 Dirección General de Métodos, Procesos y Calidad**

1. Revisión de la calidad de la supervisión.
2. Homologación de metodologías de supervisión.
3. Seguimiento a las labores sustantivas de la CNBV.

## CAPITULO III

### VICEPRESIDENCIA DE ADMINISTRACION

#### Estructura Orgánica

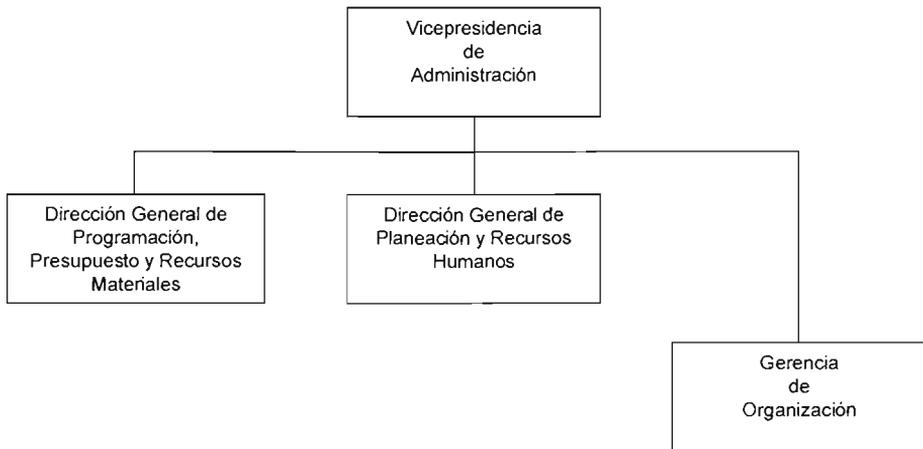


Figura 3.1

Como se puede observar en la Figura 3.1, la Vicepresidencia de Administración cuenta con dos direcciones generales y una gerencia; esta última, debería estar al mismo nivel que las otras, por la importancia de las funciones que realiza, lo anterior se debe a la falta de plazas y por ende de presupuesto, sin embargo, por la dimensión de los proyectos que maneja dicha área, se decidió que le reporte directamente a la vicepresidencia.

### **3.1 Gerencia de Organización**

La Gerencia de Organización cuenta con 9 plazas distribuidas de la siguiente manera:

1	Gerente
4	Subgerentes
3	Especialistas
1	Secretaria
<hr/>	
9	Total Plazas

A continuación se describen los objetivos y funciones de la Gerencia de Organización

### **3.2 Objetivos de la Gerencia de Organización**

1. Coadyuvar al cumplimiento de los objetivos institucionales, procurando el óptimo aprovechamiento de los recursos del Organismo y la máxima eficiencia en su desempeño, mediante el diseño y/o adecuación de procesos y estudios especiales a nivel Institucional y de manera específica, en las distintas áreas de la Comisión.
2. Dotar de manuales administrativos a todas las unidades administrativas que integran la CNBV, a fin de tener documentadas las funciones correspondientes a cada una de ellas.

### **3.3 Funciones de la Gerencia de Organización**

1. Atender solicitudes y/o detectar necesidades de adecuación a la estructura Orgánica de la CNBV, derivadas por cambios a sus atribuciones, en el Sistema Financiero, así como en las leyes que lo regulan o bien, por la adecuación de sus procesos.
2. Actualizar conjuntamente con las distintas áreas del Organismo y como resultado de las reformas a las leyes financieras y los estudios organizacionales desarrollados por esta Gerencia, el Manual de Organización de la CNBV, integrado por la estructura orgánica institucional, marco legal, estructuras específicas, objetivos y funciones de las unidades administrativas, así como las descripciones y perfiles de puestos de cada una de éstas.
3. Difundir hacia toda la Comisión, tanto su estructura orgánica como sus objetivos, funciones, descripciones y perfiles de puesto, a través del Sistema Integral de Organización (SIO).

4. Planear, programar y coordinar el diseño y/o adecuación de los diferentes procesos institucionales y específicos en las distintas unidades administrativas de la Comisión, conjuntamente con las áreas objeto del trabajo y el área de informática, resultado de petición expresa de las autoridades superiores del Organismo y de las áreas mismas, o bien como consecuencia de las modificaciones a la normatividad aplicable al Organismo, o una detección directa del área de Organización.
5. Llevar a cabo la implantación de los procesos modificados en las áreas correspondientes, previamente autorizados por los titulares correspondientes, y supervisar su adecuada ejecución.
6. Llevar a cabo estudios especiales, resultado de la detección realizada por el área de Organización o a petición expresa de los niveles superiores del Organismo, mediante la investigación documental y de campo en la Comisión y/o con entidades externas relacionadas con el proyecto, incorporando cuando sea necesario, estudios de costeo o proyecciones que soporten la toma de decisiones en los niveles superiores, con base en los resultados del proceso de investigación y análisis.
7. Coordinar los estudios y proyecciones dirigidos a modificar la Ley Federal de Derechos, a través del Comité de Cuotas, así como desarrollar y actualizar anualmente la metodología destinada al cálculo para el cobro de cuotas de inspección y vigilancia de los grupos financieros, bancos y organizaciones auxiliares del crédito, de conformidad con lo aprobado por dicho Comité.
8. Proyectar el presupuesto de ingresos de la CNBV por concepto del cobro de cuotas y derechos a grupos financieros, bancos y organizaciones auxiliares supervisadas e integrando la información proporcionada por el Registro Nacional de Valores, conforme a los acuerdos tomados en el Comité de Cuotas.
9. Efectuar el cálculo de los importes correspondientes a las cuotas de inspección y vigilancia que deberán pagar los grupos financieros, bancos y organizaciones auxiliares supervisadas, con base en las reformas a la Ley Federal de Derechos aprobadas anualmente por el Congreso; asimismo, gestionar ante la SHCP la publicación de las mismas.
10. Proponer modificaciones a la Ley Federal de Derechos, así como apoyar a la Dirección General de Disposiciones e Instrumentación Legal en el proyecto de reformas correspondiente.
11. Atender y resolver las consultas provenientes de los grupos financieros, bancos y organizaciones auxiliares, así como de las asociaciones que los agrupan, relativas al cálculo de cuotas de inspección, y vigilancia, en coordinación con el área de supervisión correspondiente.
12. Mantener debidamente actualizado el Sistema Integral de Organización, en lo que respecta a estructura, objetivos, funciones, descripciones y perfiles de puesto de Supervisor en jefe, superiores y homólogos, a fin de que sirva como herramienta de difusión.

- 13.** Coordinar el diseño, adecuación y mantenimiento permanente del Sistema Integral de Organización (SIO), conforme a los lineamientos establecidos por la Dirección General de Informática.
- 14.** Coordinar la operación y actualización de la información contenida en el Sistema del Padrón de Entidades Supervisadas (PES) por parte de las unidades administrativas encargadas de la supervisión de entidades.
- 15.** Coordinar el diseño, adecuación y mantenimiento permanente del Sistema del Padrón de Entidades Supervisadas (PES), conforme a los lineamientos establecidos por la Dirección General de Informática.
- 16.** Determinar los indicadores de Planeación Estratégica de la Dirección General, así como dirigir las acciones necesarias para dar cumplimiento a los mismos.
- 17.** Difundir y dar a conocer la normatividad, políticas y lineamientos a los que deben sujetarse las áreas de la Comisión, en relación al proceso interno de la Planeación, Programación y Evaluación, su vinculación con el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa Sectorial.
- 18.** Llevar a cabo las demás funciones que dentro del área de su competencia, deriven de las disposiciones legales y administrativas.

Como se puede observar en los numerales del 4 al 6, una de las funciones de la Gerencia de Organización es la de diseñar y/o adecuar los procesos institucionales y específicos en las distintas áreas del Organismo, para el desarrollo de este trabajo nos enfocaremos a ellos, y en especial a los procesos de "Supervisión Extra Situ", "Supervisión In Situ" y "Opiniones, Autorizaciones y Consultas".

## CAPITULO IV

### MANUALES ADMINISTRATIVOS

La integración del hombre en grandes organizaciones, a la cuál dedica gran parte de su tiempo en el desempeño de sus múltiples actividades, hace imprescindible metodizar las relaciones entre los componentes de la organización a efecto de cumplir con eficiencia los objetivos para la cual han sido creadas. En este sentido la administración ha desarrollado instrumentos administrativos a fin de desarrollarse metódicamente como los manuales administrativos.

Son libros-guías, una fuente de datos que se cree son esenciales para la mejor realización de las tareas. Son una forma sencilla, directa, uniforme y autorizada de presentar información que trata de los deberes y responsabilidades de un empleado, los reglamentos bajo los cuáles tendrá que trabajar y las políticas y prácticas de la empresa.<sup>2</sup>

De acuerdo a lo anterior, los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación coordinación y control, permiten registrar y transmitir en forma sistemática información sobre antecedentes, objetivos, atribuciones, funciones, políticas, organización y procedimientos de una entidad pública y privada, así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para el desempeño de las labores propias de la organización.

#### **4.1 Antecedentes de los Manuales Administrativos**

Aunque se tiene conocimiento de que existían instrucciones al personal sobre ciertas formas de operar tales como circulares, memorándums, instrucciones, los manuales como herramienta administrativa, surgen durante la segunda guerra mundial debido a la necesidad de personal capacitado; podría decirse que cada hombre que trabajaba en las oficinas o servicios del ejército, tenía su manual, dichos documentos

---

<sup>2</sup>Duhal Krauss Miguel, Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas, UNAM, México, 1990, p.20

resolvían problemas de adiestramiento y supervisión a larga distancia, logrando uniformidad en la realización de las tareas.

Sin embargo, aunque dichos manuales fueron de gran utilidad para adiestrar al personal, adolecían de defectos técnicos.

Con el fin de brindar a los trabajadores de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada se crearon los manuales para obtener el control del personal de una organización, las políticas, estructura funcional y procedimientos.

Con el tiempo los manuales administrativos se han ido afinando a través de adaptaciones técnicas que los hacen claros, concisos y prácticos aplicables a las diversas funciones de cada entidad.

#### **4.2 Concepto de Manual**

“El documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones de trabajo sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa que se consideran necesarios para la mejor ejecución del Trabajo” Duhalt Graus Miguel A.

“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” Terry George .R.

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

### **4.3 Ventajas de los Manuales**

- a. Es una fuente de información permanente sobre el trabajo a ejecutar.
- b. Ayudan a institucionalizar y hacer efectivos los objetivos, políticas, procedimientos, normas, entre otros.
- c. Evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones
- d. Proporcionan un marco de acción dentro del cuál el administrador puede operar libremente.
- e. Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- f. Capacitan al personal.
- g. Aumentan la coordinación en la realización del trabajo.
- h. Posibilitan la delegación efectiva.

### **4.4 Desventajas de los Manuales**

- a. El costo de producción y actualización puede ser alto.
- b. La elaboración deficiente provoca inconvenientes en el desarrollo del trabajo.
- c. Si no se actualiza constantemente pierden credibilidad.
- d. Solo incluyen aspectos formales y excluyen los informales.
- e. Si se realizan de forma muy sintetizada carecen de utilidad.
- f. Si son muy detallados son muy complicados.

### **4.5 Clasificación de los Manuales Administrativos**

Todos los organismos tienen necesidad de manuales diferentes, lo cuál se determina de acuerdo al propósito que se quiera lograr, en ciertos casos solo sirve a un objetivo y en otros se logran varios, existen varios tipos de manuales que a continuación se mencionan:

#### **4.5.1 Por su Alcance se Clasifican en:**

**Generales.-** Son aquellos que contienen información de todas las áreas que integran una institución, comprenden básicamente los principales niveles jerárquicos de dicho organismo.

**Específicos.-** Son aquellos que contienen información referente a una de las áreas que integran a una institución. Por lo general este tipo de manuales representa todos los niveles jerárquicos existentes.

#### **4.5.2 Por su Contenido se Clasifican en:**

**Manuales de Organización.-** Contienen información referente al directorio, antecedentes, legislación, atribuciones, objetivos, estructuras y funciones de las unidades administrativas que integran el Organismo. Así mismo, contempla los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad y los canales formales de comunicación y coordinación.

**Manuales de Procedimientos.-** Son instrumentos de información donde se consignan en forma detallada y metódica las operaciones que deben seguirse para la realización de una función o varias de ellas.

**Manuales de Políticas.-** Contienen los lineamientos dentro de los cuales deben desarrollarse las actividades de la organización.

**Manual de Contenido Múltiple.-** Es la combinación de dos o más categorías señaladas anteriormente, producto de las necesidades de la organización, el tamaño de la misma y de la filosofía de los altos funcionarios que por lo general determinan su composición.

#### **4.6 Objetivos de los Manuales<sup>3</sup>**

- a. Instruir al personal acerca de los objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos y normas.
- b. Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones.
- c. Coadyuvar a la correcta ejecución de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.

---

<sup>3</sup> Rodríguez Valencia Joaquín, Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos, Ed.. Ecasa 1989, págs 33, 60, 80 y 106.

- d. Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- e. Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.
- f. Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.
- g. Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- h. Integrar en un mismo documento los procedimientos correspondientes a un área o función.
- i. Establecer formalmente los métodos y técnicas de trabajo que deben seguirse para la realización de las actividades.
- j. Precisar responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de las actividades.
- k. Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- l. Permiten el análisis y optimización de los proceso de trabajo.
- m. Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- n. Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.
- o. Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

#### **4.7 Metodología para Elaborar Manuales de Procedimientos**

La necesidad de producir un Manual de Procedimientos, implica el planear la manera como se llevarán a cabo cada una de las actividades consideradas para producir el documento, tiempo de elaboración y costos del mismo.

Se debe determinar donde reside la responsabilidad dentro de la organización para elaborar los manuales administrativos, ya que frecuentemente cuando dicha función no está centralizada, se da la proliferación de los mismos con diferentes formatos, diseños y estilos, contradiciéndose inclusive en su contenido en varias ocasiones.

La solución a lo anterior podría ser crear un área que se encuentre en altos niveles jerárquicos, que se encargue no tan solo de la elaboración de manuales administrativos sino que tenga autoridad para decidir sobre modificaciones de la estructura organizacional, logrando la más idónea, el área podría llevar entre otros nombres: Organización y Métodos, Sistemas y Procedimientos, Planeación y Organización.

Otra opción sería contratar los servicios de un despacho profesional que se encargue de este tipo de trabajo.

Gracias a los procedimientos se puede tener una concepción clara, sistematizada y ordenada de las operaciones que se realizan en una institución o unidad administrativa, por lo que cuando se emprenda un proyecto o estudio de esta naturaleza se deberá aplicar una metodología que garantice que la descripción de los procedimientos responda a la realidad operativa y que estén de acuerdo con las normas jurídico administrativas establecidas.

La CNBV como organización vanguardista desarrolló su propia metodología, para diseñar sus documentos administrativos, tomando como base lo antes expuesto. En esa tarea fui la responsable de desarrollar la metodología que se muestra en el diagrama de la figura 4.1.

#### Diagrama de la Metodología para Elaborar Manuales de Procedimientos

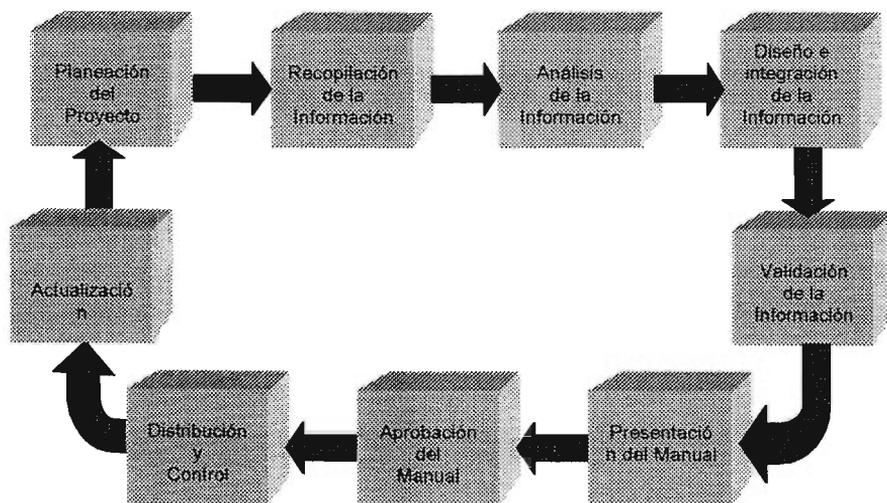


Figura 4.1

#### **4.7.1 Planeación del Proyecto**

Cuando se investigan los procedimientos, ya sea para implantarlos, mejorarlos o sustituirlos, se deben establecer los objetivos y el alcance del estudio, a fin de que se propongan y analicen las alternativas más viables para su ejecución y estar en posibilidad de planear la estrategia, prever las acciones y recursos necesarios para el desarrollo del proyecto y la elaboración del programa de trabajo correspondiente.

#### **4.7.2 Recopilación de Información**

Consiste en recabar documentos y datos en general, los que una vez organizados, analizados y sistematizados, permitan tomar la fotografía de los procedimientos tal y como operan en ese momento, para que posteriormente se hagan las propuestas o modificaciones que se consideren convenientes.

Es adecuado contar con una visión integral de las funciones que se realizan en el área de estudio, se debe revisar los antecedentes documentales los cuáles se encuentran en los archivos institucionales, como manuales anteriores en caso de que los haya, o recurrir a entrevistas con los funcionarios y empleados, o a la observación directa en el área de trabajo para hacer el levantamiento de información.

#### **4.7.3 Análisis de la Información**

El análisis de la información es una de las partes más importantes del estudio de los procedimientos, ya que para poder diseñarlos o modificarlos se requiere realizar un estudio detallado de la información que se recabó con el fin de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa.

Es importante en este punto analizar lo siguiente:

1. ¿Que trabajo se hace? Tipo de labores que se realizan y los resultados que se obtienen si cumplen con su objetivo.

2. ¿Quién lo hace?.- Factor humano, áreas y personas que intervienen el procedimiento, aptitudes para la realización de un trabajo específico, relaciones entre personas y grupos.
3. ¿Como se Hace?.- Métodos y técnicas para realizar el trabajo tecnología utilizada.
4. ¿Cuándo se hace?.- Se refiere a periodicidad, secuencia, horarios y tiempos requeridos para obtener resultados o terminar una operación.
5. ¿ Donde se hace?.- Ubicación geográfica, domicilio de las oficinas, funcionalidad de los locales y distribución interna del espacio con relación a las operaciones y tareas del personal.
6. ¿Por que se hace?.- Es la justificación de la existencia del trabajo o del procedimiento, pretende conocer los objetivos de las acciones que los integran, para poder determinar si alguno de ellos no tiene objeto de que se siga desarrollando.

#### ***4.7.4 Diseño e Integración de la Información***

Después de que ha sido recabada y analizada la información se puede proceder a diagramar los procedimientos identificados en el análisis, siguiendo las operaciones secuenciales hasta el término del procedimiento por el que se obtiene el producto, servicio o trámite correspondiente.

Un procedimiento detallado permite llevar a cabo un análisis profundo de la situación, por lo que se debe utilizar una técnica que reúna aspectos básicos, y que a la vez permita dar una idea clara y precisa de las actividades involucradas en un procedimiento a todos los que intervengan en el, aún cuando no tengan conocimiento de las técnicas administrativas para que puedan identificar y operar en forma eficiente los procedimientos.

Además se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- a. **Objetivos.-** Identificar o definir los objetivos del área o unidad administrativa, de los procedimientos procurando que ambos sean congruentes y consistentes, es decir que el procedimiento tenga como propósito apoyar la consecución de los objetivos del área.
- b. **Estructura Orgánica.-** Conviene revisar cuidadosamente la estructura para determinar si responde adecuadamente a las necesidades de trabajo y en su caso proponer los ajustes necesarios.
- c. **Políticas.-** Verificar si existen, están documentadas y si el personal las conoce y si responden a las necesidades reales del área o institución, en caso de no existir se deberá hacer una propuesta de políticas que prevengan todas o la mayor parte de las situaciones que puedan presentarse al operar los procedimientos las políticas deberán definir qué hacer o qué normas aplicar para que el personal no incurra en faltas o sanciones.
- d. **Funciones y Operaciones.-** Definir funciones de cada una de las áreas relacionadas con los procedimientos determinando los puestos que realizan cada una de las operaciones involucradas en el procedimiento.
- e. **Marco Jurídico.-** Se refiere a la fundamentación legal aplicable para realizar el trabajo, tales como leyes, reglamentos, circulares, decretos manuales de organización etc.
- f. **Equipo de Trabajo y Ambiente Laboral.-** Se refiere al equipo de trabajo que se utiliza para cumplir con las actividades por ejemplo si es apropiado, suficiente, distribución del mismo.
- g. **Relaciones de Trabajo.-** Conocer las relaciones humanas que se establecen dentro de la unidad administrativa o de la institución para determinar el ambiente de trabajo que prevalece detectando liderazgos y comunicación formal e informal.

#### **4.7.5 Validación de la Información**

Una vez que se cuenta con el proyecto del manual el área responsable de la elaboración, deberá someter a revisión del área correspondiente, a efecto de validar que la información contenida en el manual sea la necesaria, este completa, correcta, refleje la realidad y no contenga deficiencias o contradicciones.

Por lo general el área de organización convoca una reunión con el titular del área y el personal involucrado para presentar la propuesta, es aquí donde se hace la primera revisión formal y pueden surgir algunas diferencias las cuales se analizan, aclaran y

afinan detalles y en su caso se hacen los ajustes necesarios convenidos los cuales nuevamente se someten a una rigurosa revisión final con las partes involucradas, hasta que ambas áreas estén de acuerdo con el nuevo procedimiento o manual, dando el visto bueno validando así la información.

#### ***4.7.6 Presentación del Manual***

La presentación del manual debe prepararse de acuerdo con la imagen gráfica institucional del organismo o empresa, en el cuál ya vienen definidos los criterios a seguir para la elaboración de documentos, formatos, logotipo, tipografía, colores, tamaños, formas, métodos de reproducción.

Por lo general los manuales de procedimientos contienen: carátula, portada, índice general o contenido, introducción y cuerpo del manual

#### ***4.7.7 Aprobación del Manual***

Posteriormente a una nueva revisión del proyecto del manual deberá someterse a la aprobación de las autoridades con el propósito de poder iniciar la reproducción del mismo y posteriormente su distribución.

Para hacer oficial la aprobación, ésta podrá realizarse como a continuación se señala:

1. Que la aprobación aparezca al calce de la última hoja de cada apartado del manual
2. Que la aprobación aparezca en una sola hoja, la cuál se ubicará al principio del manual después de la carátula

#### ***4.7.8 Distribución y Control del Manual***

Una vez que el manual se ha elaborado, revisado, aprobado e impreso el paso siguiente es la distribución, para ello se recomienda realizar una serie de pláticas de difusión y de instrucción sobre su uso. Es importante que las personas directamente involucradas en el uso del manual conozcan con detalle su contenido, con el objeto

de que tengan el conocimiento suficiente del mismo y puedan consultar tales documentos, por tanto sólo a ellos hay que proporcionárselos.

Los manuales tienen un costo por ello no se pueden distribuir innecesariamente, por lo que el área de organización se encargará de la cantidad de ejemplares que se reproduzcan así como su distribución y difusión determinando a qué funcionarios, unidades administrativas y en su caso instituciones deberán tener ejemplares de dichos documentos y estableciendo un control a fin de proporcionar en forma permanente la información para mantener actualizados todos los ejemplares distribuidos.

#### **4.7.9 Actualización**

Un manual no concluye nunca, debido a que se producen cambios con gran rapidez, provocando que la tarea de actualización sea una actividad permanente, el área de organización deberá establecer programas periódicos de revisión y actualización del contenido de los manuales a fin de mantenerlos apegados a la realidad operativa.

Es necesario que cuando un área proponga cambios a sus procedimientos los someta a revisión del área de organización para que ésta verifique técnicamente si proceden y en su caso realizar la actualización distribución y control correspondiente, ya que la utilidad de estos documentos radica en la veracidad de su información.

Al igual que en la elaboración original del manual de procedimientos, en el caso de la actualización se deberá obtener la autorización y conformidad de los funcionarios correspondientes.

Con la obtención de la autorización se podrá partir hacia la evaluación del documento la cual se establece a través de una serie de preguntas que parten de la presentación del documento, contenido, estructuración de los apartados que comprende, lenguaje acorde al área de aplicación, redacción clara, oportunidad de las actualizaciones.

Los anteriores cuestionamientos se aplican a todos aquellos usuarios del manual de procedimientos, estableciéndose que son ellos quienes proporcionarán datos ciertos y confiables.

La evaluación del manual dará como resultado el grado de confiabilidad y eficiencia, tomándose las medidas necesarias para llevar a cabo los ajustes que justifiquen y enriquezcan el documento.

## CAPITULO V

### PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE PROCESOS DE LA COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES (CNBV)

En este capítulo se presenta la propuesta para el desarrollo del "Sistema Administrativo de Procesos de la CNBV", así como la estrategia para documentar todos los procesos integrando los procedimientos, políticas y metodologías de cada dirección general, cabe aclarar, que para este trabajo, solo se presenta a manera de ejemplo lo correspondiente a la "Dirección General de Supervisión de Instituciones Financieras "A".

A continuación explicaré algunos conceptos de manera general para posteriormente desarrollar la propuesta.

**Sistema** es un conjunto de partes interrelacionadas que reciben insumos, actúan sobre ellos de un modo planeado y en esta forma producen ciertos resultados<sup>1</sup>.

Los sistemas poseen una organización interna, un modo específico de interacción de sus componentes. Por ejemplo el cuerpo humano, que posee una perfecta organización por medio de la cuál los órganos, aparatos se encuentran interactuando y de esa manera ejecutan sus funciones en el momento en que se necesitan.

Los **sistemas administrativos** son el conjunto de elementos humanos, físicos, técnicos interrelacionados e interactuados entre sí, para planear, organizar, ejecutar y controlar la consecución de objetivos económicos, sociales y políticos de toda institución.

---

<sup>1</sup> Chin Robert, the utility of system models, the planning of change W Bennins Hot Rine Hart 1981 P 202.

Analizando la definición anterior podemos decir que:

- a. Los componentes humanos se refieren a las personas que intervienen en el sistema, en las distintas funciones que desempeñan, de acuerdo a los niveles jerárquicos, así como a las interrelaciones que existen entre ellos.
- b. Los componentes físicos se refieren a los edificios, instalaciones, maquinaria y equipo de oficina de que se sirven los sistemas, incluyendo las formas, reportes, etc.
- c. Los componentes técnicos consisten en los datos, sus archivos ya sean tradicionales o magnéticos, los procedimientos por medio de los cuales se efectúan los procesos, el software de los sistemas computacionales, etc.

Todos ellos conforman el sistema administrativo, con el que llevan a cabo el proceso administrativo de planeación, organización, dirección y control que les permitirá alcanzar los objetivos que dan vida a la organización.

**Los sistemas computarizados** constituyen el conjunto de programas, bases de datos, equipos y demás implementos relacionados con la informática, cuyo fin es llevar a cabo tareas automatizadas de registro, control, almacenamiento, consulta y reporte de las actividades encomendadas, de acuerdo a las rutinas previamente establecidas.

Los conceptos de sistemas computarizados manejados se referirá de manera general a entradas de información, procesos y salidas, identificando que actividades se esperan sean ejecutadas por ellos, sin entrar a detalles de estructuras de bases de datos, programas, necesidades de equipo o cualquier otro concepto especializado en este tema, ya que el presente trabajo, no tiene como finalidad adentrarse en aspectos de informática, sino únicamente mencionar su interacción con el sistema administrativo.

### **5.1 Alcance del Proyecto**

Como en todo proyecto, será necesario establecer hasta que punto serán desarrollados los trabajos, ya que identifica el entorno sobre el que se realizará el estudio, evitando errores de interpretación respecto a los objetivos planteados.

El Sistema Administrativo de Procesos de la CNBV, abarcará a todo el organismo ya que se refiere a un proyecto institucional; se documentarán todos los procesos de las 26 direcciones generales que integran las 9 vicepresidencias de la Comisión.

El diseño total se dividirá en dos partes fundamentales que son el diseño conceptual y el diseño a detalle.

**El diseño conceptual** consiste en determinar el flujo de información en el sistema, los principales procesos que se llevarán a cabo en el mismo y otras actividades, tales aspectos serán tratados más adelante en el presente documento.

**El diseño a detalle** consistirá en desarrollar analíticamente, los procesos, procedimientos, políticas, metodologías, formatos y demás herramientas administrativas necesarias en cuanto a la función de organización; así como a los programas informáticos necesarios para integrar los sistemas que los apoyarán.

Para fines de este trabajo y debido al tamaño de la CNBV, **únicamente se mostrarán los mapas de procesos de una dirección general que realiza funciones exclusivas de supervisión**, seleccioné un área sustantiva del organismo ya que las funciones que desarrolla son las principales atribuciones conferidas a la comisión.

También como otro de los propósitos del proyecto es homologar procesos, es decir que las funciones y actividades de las cuatro Vicepresidencias de Supervisión de Instituciones Financieras, deberán realizarse con los mismos procedimientos y métodos de trabajo en todas ellas. La única diferencia entre dichas vicepresidencias radica en el sector financiero al que atienden o supervisan, como pueden ser grupos financieros, bancos, organizaciones y actividades auxiliares del crédito, entidades de ahorro y crédito popular, entre otros.

## **5.2 Participantes del Diseño**

Una vez determinado el alcance del Sistema Administrativo de Procesos de la CNBV, plantearé en qué áreas recaerá la responsabilidad de llevar a cabo el desarrollo del proyecto, por lo que identificaré las áreas que participarán en el diseño y estas son: la Gerencia de Organización, la Dirección General de Informática y las 26 direcciones generales de la CNBV.

En el capítulo II, se mencionó de manera resumida las funciones de todo el organismo a nivel vicepresidencia; con el fin de ver el papel que desempeñan y su responsabilidad en este proyecto, se detalla a continuación la responsabilidad de cada participante:

Como el proyecto plantea la intervención de distintas áreas multidisciplinarias para la consecución del objetivo que es el sistema administrativo e informático, dado lo anterior será determinante definir el rol que desempeñará cada uno, buscando la eficiencia y asignando responsabilidades de acuerdo a la especialización de cada parte.

### **5.2.1 Gerencia de Organización**

- a. Liderar el desarrollo del diseño conceptual integrando a las áreas participantes en su calidad de guía en las acciones a realizar y depositante de la información.
- b. Llevar a cabo el levantamiento de la información en el área usuaria, a través de antecedentes documentales, entrevistas, o cualquier otro medio aplicable.
- c. Integrar y procesar la información obtenida para llevar a cabo su análisis.
- d. Detectar y plasmar la problemática existente a fin de evaluar conjuntamente con los responsables de las áreas usuarias para obtener su ratificación o comentarios.
- e. Tomar de las áreas usuarias las propuestas para la conformación del diseño conceptual del sistema administrativo.
- f. Formular, por medio de un documento, la propuesta del diseño conceptual del sistema administrativo, para comentarlo a las áreas usuarias y en su caso, realizar adiciones y/o modificaciones que éste sugiera.

- g. Presentar a los responsables de la Dirección General de Informática el proyecto a fin de obtener sus comentarios y aportaciones al mismo, respecto de los asuntos técnicos que involucran en el sistema y propuestas relacionadas directamente con la eficiencia del sistema informático.
- h. Acordar con los responsables de las áreas usuarias y con los integrantes de la Dirección General de Informática, el diseño final del sistema administrativo, para someter a la autorización de los niveles superiores.

### **5.2.2 Dirección General de Informática**

- a. Conocer y estudiar la propuesta del diseño conceptual presentada por organización, en lo que respecta a los antecedentes, problemática y documento propuesto, con el fin de adentrarse en el proyecto.
- b. Con base en el diseño, proponer esquemas de sistematización de información y automatización de procesos, que procuren la eficiencia del sistema informático.
- c. De acuerdo a la tecnología de "software" y "hardware" existente en el mercado, opinar y sugerir planteamientos para la integración del sistema informático, de tal forma que satisfaga las necesidades de sistema administrativo.
- d. Participar conjuntamente con la Gerencia de Organización y con las áreas usuarias en la determinación del proyecto final.

### **5.2.3 Áreas Usuaris**

- a. Proporcionar a la Gerencia de Organización todo el apoyo y suministrando información que solicite, destinando tiempo para reuniones y entrevistas, documentación antecedente, formatos y todo aquello que sea necesario para el análisis.
- b. Conocer y opinar respecto a la situación actual y la problemática, aclarando situaciones y validando el diagnóstico de la problemática señalada.
- c. Externar, según su juicio, la problemática existente en el sistema actual, detallando causas que la provocan y haciendo énfasis en que la información entregada será utilizada únicamente para efectos de diseño, no como una evaluación del sistema actual.
- d. Sugerir de acuerdo a la experiencia y necesidades, las propuestas de simplificación y eficiencia que permitan llevar a cabo un diseño que satisfaga sus necesidades.
- e. Recibir de manera abierta las sugerencias planteadas por la Gerencia de Organización y la Dirección General de Informática, para posteriormente llevarlo a la autorización de los niveles superiores del organismo.

A continuación se establecen los objetivos que se pretenden alcanzar con el diseño conceptual y computarizado del "Sistema Administrativo. de Procesos de la CNBV",

### **5.3 *Objetivos del Diseño Conceptual***

Se refieren al marco general del Sistema administrativo

1. Proponer el diseño de una manera integral tomando en cuenta obligaciones y necesidades de cada una de las partes.
2. Diseñar la estructura del sistema de manera integral, tomando en cuenta las interpretaciones de las distintas funciones que interactúan con el.
3. Determinar procesos eficientes dentro del sistema, que permitan la eficiencia en el flujo de operaciones, evitando cuellos, fallas de control, duplicidad de operaciones etc.
4. Procurar que los niveles directivos cuenten con información veraz y oportuna para la toma de decisiones, evitando la sobresaturación de información o la falta de la misma.
5. Proporcionar a los niveles operativos la información suficiente para el cumplimiento de sus funciones.

#### **5.3.1 *Objetivos del Sistema Computarizado***

Se refieren a aquéllos que se persiguen con el fin de enlazar el diseño a la automatización de Procesos:

1. Simplificar las tareas de diseño, programación aportando flujos de procesos e información que permitan la visualización del todo.
2. Tomar como base el diseño una vez que se ha sido autorizado, para la planeación y programación de las actividades a desarrollar.
3. Evitar que se lleven a cabo desarrollo de sistemas computarizados en los que se automaticen errores.
4. Presentar a los expertos en desarrollo de sistemas de cómputo un panorama ya analizado del sistema total, evitando que éstos lleven a cabo labores de investigación o levantamiento de información.

Una vez identificadas las funciones de los participantes y determinado los objetivos para el desarrollo del Sistema Administrativo de Procesos de la CNBV, procederé a describir la situación que existe actualmente en el organismo para la documentación, actualización y distribución de los manuales de procedimientos y políticas. Posteriormente me enfocaré a detectar la problemática existente la que deberá ser resuelta con el nuevo sistema.

#### **5.4 Situación Actual**

La CNBV como todo organismo público, está obligado a la elaboración de sus manuales administrativos, los cuáles deberán contener información sobre la estructura orgánica de la dependencia, las funciones de sus unidades administrativas, y deberán actualizarse permanentemente y difundirse al interior y exterior del organismo de acuerdo a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en su Art. 19.

Por lo antes expuesto y conjuntamente con todos los beneficios que aporta el uso de estas herramientas administrativas, los cuáles ya fueron mencionados en el capítulo IV, la Comisión cuenta con sus manuales de procedimientos y políticas documentados en papel por unidad administrativa.

Cabe aclarar que el Manual General de Organización no está considerado en este proyecto ya que mantiene otra situación que se explicará más adelante.

Los manuales de procedimientos y políticas son elaborados y actualizados por la Gerencia de Organización generalmente a solicitud por escrito de las áreas; dicha gerencia se pone en contacto con los niveles directivos para hacer una reunión y planear el proyecto de la elaboración o actualización de los manuales, definiendo objetivos, alcance y estrategias a seguir; de acuerdo al programa de trabajo, se procede a recopilar la información, al análisis de la misma, al diseño e integración de la información, la validación de la información con el área, presentación, aprobación y

finalmente a la distribución y control del manual, de acuerdo a la "Metodología para Elaborar Manuales de Procedimientos" desarrollada en el capítulo IV.

#### **5.4.1 Problemática**

La Gerencia de Organización al revisar y analizar la operación y la forma en que ésta se venía documentando a través de los manuales administrativos, encontró varios problemas y áreas de oportunidad de mejora relacionados con dichos documentos administrativos, por lo que éstos ya no cumplen con los objetivos para los que fueron creados.

La Gerencia de Organización encontró lo siguiente:

1. La información oficial de los manuales de procedimientos y políticas se maneja solo de forma documental, conservando un original en papel con firma autógrafa de los mandos superiores.
2. Las áreas no se hacen responsables de la actualización de los manuales y estas herramientas se vuelven inoperantes porque no reflejan el quehacer del organismo.
3. Deficiente documentación y por lo tanto desactualización en la operación de las áreas, falta de estandarización y homologación en políticas, procedimientos y metodologías.
4. Dificultad para visualizar los procesos que llevan a cabo las áreas para el cumplimiento de sus objetivos, no es posible identificar si faltan manuales que normen el desarrollo del trabajo.
5. En las áreas existe confusión de manuales de políticas y procedimientos con metodologías debido a la falta de claridad en los métodos, actividades y lineamientos que se deben aplicar para desarrollar el trabajo.
6. No existe una estructura de proceso para ordenar las políticas y procedimientos de las áreas y únicamente se listan las existentes.

7. Hay duplicidad en políticas y procedimientos en las áreas, versiones diferentes de la misma actividad, procedimientos sin mantenimiento ni actualización por las áreas responsables.
8. El personal de mandos medios no está involucrado con los procedimientos en forma total o integral, en algunos casos, solo conocen la parte en la que participan directamente.
9. El personal operativo no conocen los manuales administrativos de sus áreas, no saben para que sirven y nunca los consultan porque no tienen acceso a ellos ya que estos documentos son guardados en las oficinas de los directores generales.
10. Tanto las direcciones generales como el Órgano Interno de Control aún cuando la Gerencia de Organización les entrega ejemplares de sus manuales autorizados y actualizados, solicitan ésta nuevamente una copia en papel de los manuales cuando van a practicar una auditoria.
11. Altos costos en la distribución, difusión y almacenamiento de los manuales.
12. Poco aprovechamiento de la tecnología con la que cuenta la institución.

### **5.5 Propuesta**

Después de determinar la situación actual y detectar la problemática, procederé a desarrollar la propuesta del Sistema de Procesos de la CNBV

La Gerencia de Organización se vio en la necesidad de plantear una nueva forma de trabajo con la cuál se consiguiera distinguir el quehacer de cada dirección general para el logro de los objetivos de la CNBV, estandarizar los procesos y mantenerlos actualizados permanentemente; así mismo difundir a todo el personal, la estructura orgánica de la comisión, y los manuales administrativos, en una forma ágil, sencilla y de fácil consulta.

Esta nueva forma de trabajo, se puede llevar a cabo porque la comisión cuenta con intranet.

Podemos definir a la intranet como un conjunto de sistemas privados de información disponibles a través de la red informática en el ámbito de una organización y se encuentran totalmente basados en la misma tecnología que la Internet.

La Comisión ha desarrollado múltiples sistemas informáticos que le han permitido ser eficiente en sus procesos de divulgación y manejo de información; el desarrollo de estos sistemas se ha adaptado conforme al avance tecnológico siendo actualmente una de las metas el uso de la intranet como su principal herramienta informática.

La intranet de la CNBV integra a la mayoría de los documentos y sistemas de gestión de la Comisión; los empleados están obligados a utilizar este medio para realizar consultas vinculadas con su labor diaria.

La Comisión cuenta con el Sistema Integral de Organización (SIO), el cual actualmente está formado por un solo módulo, que es el de organización. Dicho módulo muestra por unidad administrativa los siguientes apartados:

- a. Estructura,
- b. Objetivos y Funciones
- c. Descripciones de Puestos,
- d. Perfiles de Puestos
- e. Directorio de Personas y
- f. Guías metodológicas para la elaboración y actualización de objetivos y funciones, descripciones de puestos y perfiles de puesto, (Manual de Organización), así como los formatos institucionales.

Cabe destacar que dicho sistema también fue desarrollado por la Gerencia de Organización y se encuentra liberado y a disposición de todo el personal de la CNBV en la intranet.

La propuesta radica en integrar un segundo módulo, relativo a procesos, lo que permitirá aprovechar la infraestructura existente en el módulo de organización del

SIO y de esta forma por unidad administrativa y a modo de complemento, se adicionarán las siguientes secciones:

- g. Mapas de Procesos
- h. Responsables
- i. Políticas
- j. Procedimientos y
- k. Metodologías
- l. Guía para la elaboración de mapas de proceso

Lo anteriormente señalado queda representado gráficamente en la Figura 5.1

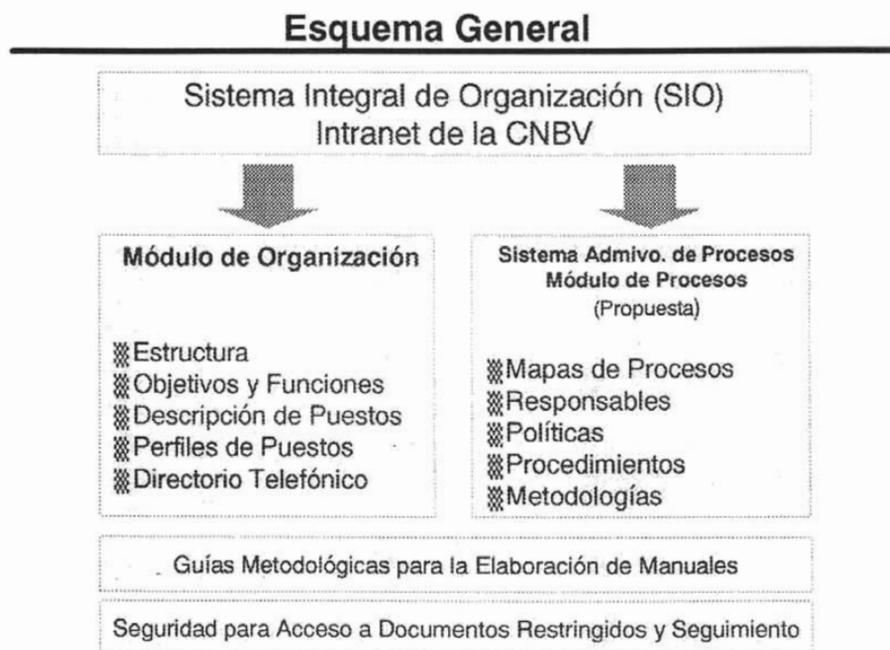


Figura No 5.1

A continuación, señalo los objetivos que se pretenden alcanzar con el diseño del Sistema, Administrativo de Procesos de la CNBV; contenido en el módulo de

procesos. Posteriormente explicaré a detalle la forma en que se plantea el funcionamiento del nuevo sistema a fin de cumplir con los objetivos planteados y solucionar la problemática detectada.

#### **5.5.1 *Objetivos del Sistema Administrativo de Procesos de la CNBV***

1. Crear dentro del organismo una cultura de procesos, que permita distinguir el quehacer de cada dirección general para el logro de los objetivos de la CNBV.
2. Identificar, homologar y estandarizar los procesos institucionales que se llevan a cabo en el organismo para el cumplimiento de sus objetivos.
3. Proponer métodos de trabajo que agilicen las labores y simplifiquen la documentación de la operación de la CNBV.
4. Facilitar la actualización de los procedimientos, políticas y metodologías utilizadas en las direcciones generales, así como la difusión de la información a todo el personal del organismo a través de la intranet.
5. Disminuir los costos por reproducción y almacenaje de los manuales de políticas, procedimientos y metodologías de las áreas pertenecientes al organismo.
6. Aprovechar la infraestructura informática disponible de la Comisión

Una vez establecidos los objetivos procederé a explicar lo que contendrá el Sistema de Procesos de la CNBV, que permitirá el cumplimiento de los objetivos planteados.

#### **5.5.2 *Sistema Administrativo de Procesos de la CNBV ( Diseño Conceptual)***

El acceso al sistema propuesto será como lo mencionamos anteriormente a través de la intranet de la Comisión y permitirá al usuario localizar dentro de la estructura orgánica, el área administrativa que desee consultar, como se observa en las figuras 5.2 y 5.3.

## Pantalla de Acceso 1

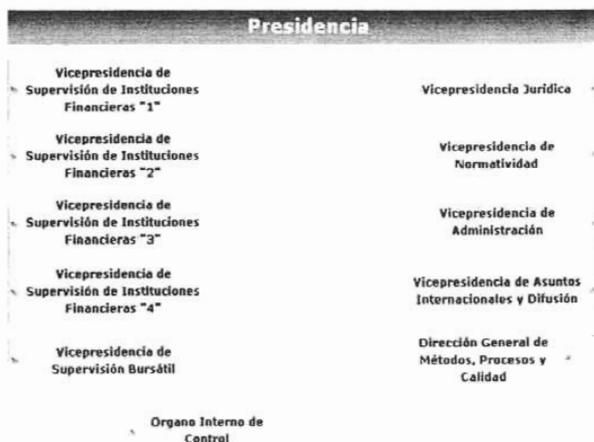


Figura 5.2

## Pantalla de Acceso 2

### Vicepresidencia de Supervisión de Instituciones Financieras "1"

Estructura	Organización	Mapas de Procesos	Empleados
<p><b>Adscripción:</b>  <a href="#">Presidencia</a></p> <p><b>Unidades administrativas que le reportan:</b>  <a href="#">Dirección General de Supervisión de Instituciones Financieras "A"</a>  <a href="#">Dirección General de Análisis y Riesgos</a>  <a href="#">Dirección General de Desarrollo de Proyectos</a></p> <p><b>Unidades administrativas con la misma adscripción:</b>  <a href="#">Vicepresidencia de Supervisión de Instituciones Financieras "2"</a>  <a href="#">Vicepresidencia de Supervisión de Instituciones Financieras "3"</a>  <a href="#">Vicepresidencia de Supervisión de Instituciones Financieras "4"</a>  <a href="#">Vicepresidencia de Supervisión Bursátil</a>  <a href="#">Vicepresidencia Jurídica</a>  <a href="#">Vicepresidencia de Normatividad</a>  <a href="#">Vicepresidencia de Asuntos Internacionales y Difusión</a>  <a href="#">Vicepresidencia de Administración</a>  <a href="#">Dirección General de Métodos, Procesos y Calidad</a>  <a href="#">Organo Interno de Control</a></p>			

Figura 5.3

Ya dentro de la pantalla de acceso 2, se deberá ubicar en el apartado de mapas de proceso para que se despliegue la pantalla de los procesos pertenecientes al área consultada, como se observa en la figura 5.4.

### Pantalla de Acceso 3 (Propuesta)

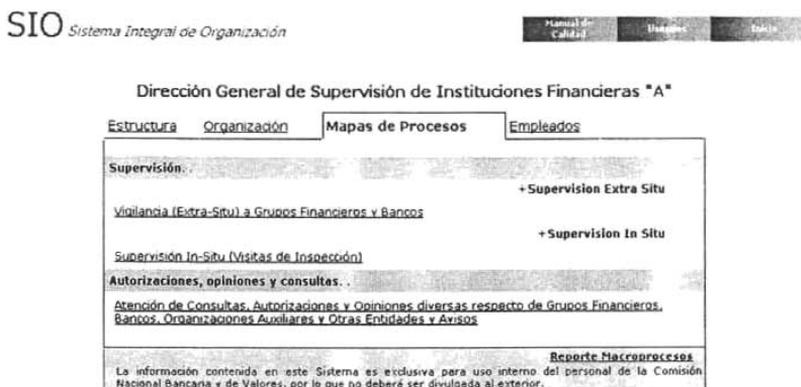


Figura 5.4

Una vez que el usuario se encuentra dentro del apartado que se muestra en la figura 5.4 se mostrarán los vínculos relativos a los procesos que desarrolla el área consultada, pudiendo acceder a ellos seleccionando la liga deseada para inicializar la carátula del mapa de proceso.

Entenderemos por mapas de proceso al conjunto de actividades genéricas agrupadas en etapas, que tienen una secuencia lógica, cronológica y concatenada, que se realizan para que la unidad administrativa y en última instancia la Comisión, de cumplimiento a sus atribuciones.

Entre los beneficios de los mapas de procesos se cuenta con los siguientes:

- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Proporcionar información para la planeación e implantación de reformas administrativas.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

- d. Favorecer la coordinación, uniformidad en el funcionamiento y el trabajo en equipo.
- e. Señalar de manera lógica, cronológica y concatenada las actividades genéricas necesarias para el cumplimiento de las atribuciones de las unidades administrativas.
- f. Integrar y correlacionar cada etapa del proceso con las políticas, procedimientos y metodologías aplicables en cada caso.
- g. Servir de base para el desarrollo de acciones de simplificación administrativa y de fortalecimiento o enriquecimiento de políticas, procedimientos y metodologías de trabajo.
- h. Auxiliar en la inducción y capacitación del personal de nuevo ingreso, así como de consulta para el personal en general.

Como se puede observar en la panorámica general de la información de mapas de proceso contenida en la figura 5.5, todo mapa de proceso está constituido por tres niveles de detalle de información:

- a. Carátula del mapa de proceso,
- b. Diagramas de flujo del proceso
- c. Detalle de insumos y productos

## Panorámica General de la Información de Mapas de Proceso

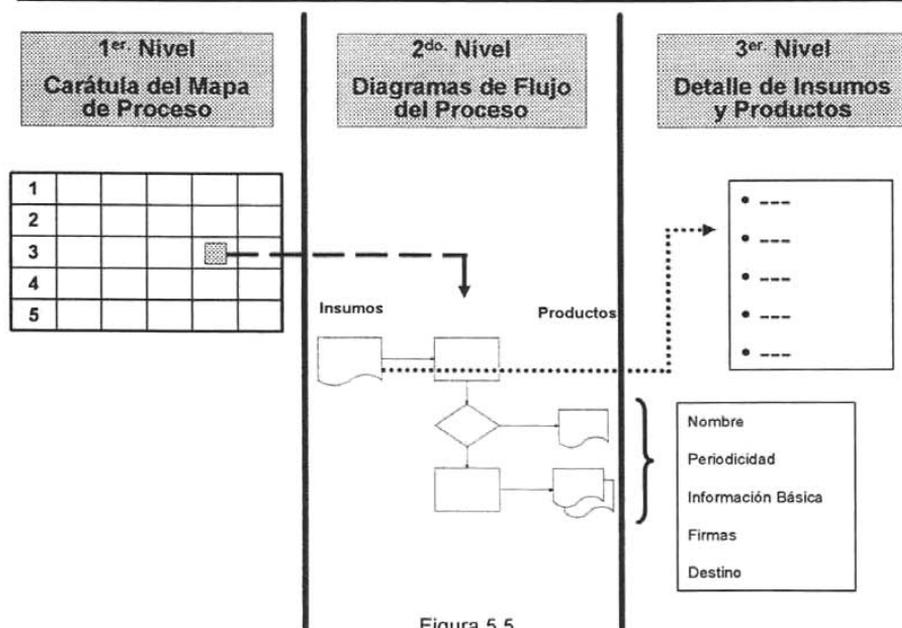


Figura 5.5

En la figura 5.6. se muestra un ejemplo de una carátula perteneciente a un mapa de proceso (primer nivel) en el sistema propuesto, seguida por una breve explicación del contenido de la carátula de mapa de proceso de ejemplo.

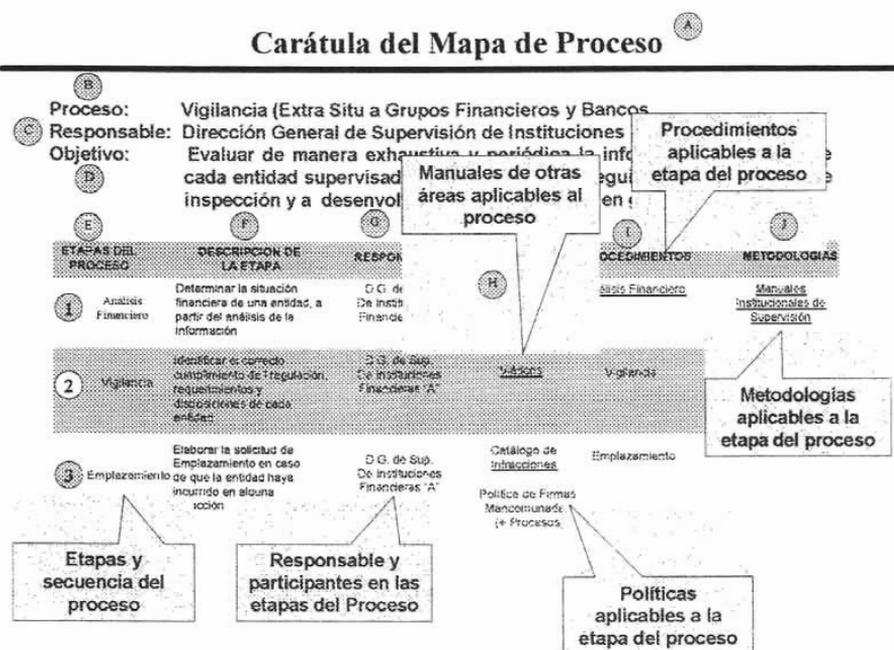


Figura 5.6

- A Carátula del Mapa de Proceso.-** Representación gráfica de un proceso
- B.- Proceso.-** Combinación de métodos, materiales, máquinas, gente, sistemas que se utilizan de manera conjunta para proporcionar un servicio o producir un bien útil con valor agregado para un cliente, el cual deberá tener un nombre acorde a lo que se realiza.
- C.- Responsable.-** Nombre del área encargada de todo el proceso,
- D.- Objetivo.-** Describe la meta que se pretende alcanzar a través del proceso.
- E.- Etapas del Proceso.-** Enumera las fases en forma cronológica y secuencial en que se dividen los procesos.
- F Descripción de la Etapa.-** Detalla brevemente las actividades principales realizadas en cada fase.
- G Responsable.-** Señala los cargos de los funcionarios responsables de llevar a cabo cada etapa.

- H Políticas.-** Criterios de carácter general que guían la actuación de los integrantes de las unidades administrativas sobre una actividad determinada. En este campo, según sea el caso, se indicarán tanto las políticas como las disposiciones o leyes aplicables a la etapa del proceso.
- I Procedimiento.-** Conjunto de actividades específicas ordenadas en secuencia lógica, cronológica y concatenada, que precisan la forma sistemática de hacer el trabajo. Dentro de este rubro se incluirán los procedimientos detallados aplicables a la etapa del proceso.
- J Metodología.-** Conjunto de técnicas y métodos utilizados para el desarrollo de actividades específicas. En caso de ser necesario bajo este concepto se anexarán las metodologías aplicables y los formatos utilizados en cada una de las etapas.

Los diagramas de flujo del proceso que corresponden al segundo nivel de detalle de la información, corresponden a los procedimientos que se realizan en cada etapa del proceso, en este nivel, invariablemente cada etapa de un proceso, deberá iniciar con un diagrama de flujo conceptual, en donde se describa la operación incluyendo los insumos, actividades y productos realizados en dicha etapa por el área dueña del proceso.

En el tercer nivel se deberá detallar o desglosar la información correspondiente a los insumos que alimentan cada etapa del proceso tales como:

- d. Denominación
- e. Periodicidad
- f. Origen del insumo.

Del mismo modo se detallará la información de los productos obtenidos después de efectuar las actividades definidas en el proceso, dicha información consistirá en:

Nombre del producto

- a. Periodicidad
- b. Instructivo de llenado o descripción del contenido
- c. Responsables de la firma del documento
- d. Distribución de los productos

- e. Requisitos relacionados con el producto que pueden ser legales y reglamentarios, solicitados por el cliente, así como cualquier otro requisito adicional.

Lo anterior descrito se puede observar de manera gráfica en la figura 5.7.

**Estructura de los Tres Niveles de Detalle de la Información de los Mapas de Procesos**

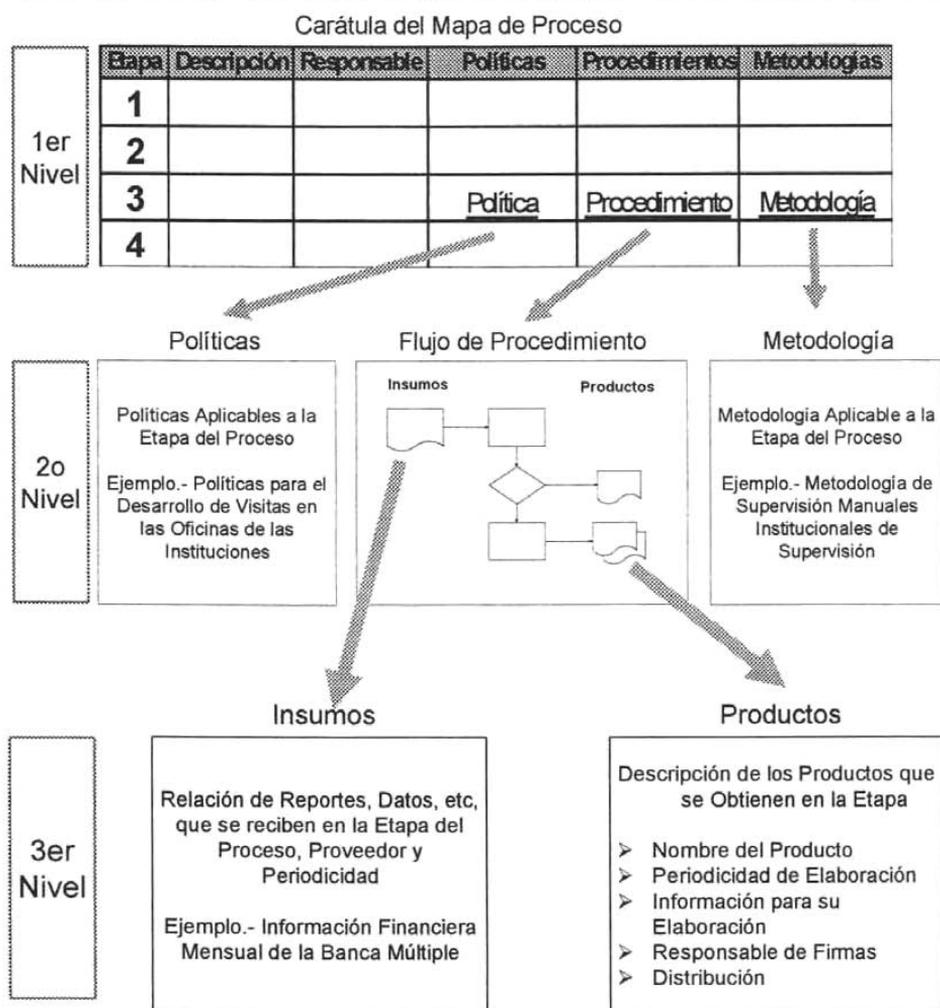


Figura 5.7

El sistema propuesto, permitirá al usuario al activar desde la carátula del mapa de proceso los campos de políticas, procedimientos y metodologías, por medio de una liga electrónica para consultar el documento completo, el cual abrirá un archivo electrónico elaborado en un procesador de palabra en este caso se utilizó Word.

Los mapas de procesos podrán tener varios documentos o archivos en los campos de políticas, procedimientos y metodologías.

Además, en el sistema se guardarán los archivos electrónicos de las versiones anteriores o cambios que vayan sufriendo tanto los procedimientos, políticas y metodologías elaborando una bitácora o control de registros donde se puedan ver las fechas y quiénes efectuaron los cambios.

El sistema también tendrá la capacidad de autorizar electrónicamente los documentos de los mapas de proceso, políticas, procedimientos y metodologías como se explica en el la figura 5.8.

### Autorización Electrónica de Documentos



Figura 5.8

### **5.5.3 Sistema de Procesos de la CNBV (Diseño a Detalle)**

Una vez determinado el diseño conceptual del Sistema Administrativo de Procesos de la CNBV, la Gerencia de Organización preparó, la estrategia, para desarrollar el diseño a detalle del sistema propuesto, que como se mencionó anteriormente, este consistirá en desarrollar analíticamente, los procesos, procedimientos, políticas, metodologías, formatos y demás herramientas administrativas necesarias en cuanto a la función de organización.

La Gerencia de Organización a la cuál estoy adscrita, para efectuar el análisis y documentación de las propuestas de los mapas de procesos, repartió a las nueve vicepresidencias de la CNBV, entre los tres especialistas de organización, en mi caso soy responsable de las siguientes áreas que realizan la supervisión bancaria y que se listan a continuación:

#### **Vicepresidencia de Supervisión de Instituciones Financieras 1**

Dirección General de Supervisión reinstituciones Financieras "A"

Dirección General de Desarrollo de Proyectos

#### **Vicepresidencia de Supervisión de Instituciones Financieras 2**

Dirección General de Supervisión de Instituciones Financieras "B"

Dirección General de Supervisión de Banca de Desarrollo

Dirección General de Supervisión de Entidades de Fomento

Dirección General de Informática

#### **Vicepresidencia de Supervisión de Instituciones Financieras 3**

Dirección General de Supervisión de Instituciones Financieras Especializadas  
"A"

Dirección General de Supervisión de Instituciones Financieras Especializadas  
"B"

Dirección General de Intermediarios Bursátiles

Dirección General de Supervisión de Entidades de Ahorro y Crédito Popular

## Vicepresidencia de Supervisión de Instituciones Financieras 4

Dirección General de Supervisión de Instituciones Financieras "C"

Dirección General de Supervisión de Instituciones Financieras "D"

Una vez repartidas las áreas entre los especialistas y con el fin de documentar en mapas de procesos las políticas, procedimientos y metodologías de las direcciones generales de la CNBV, se determinó la siguiente estrategia:

### 5.5.4 Estrategia para el Mapeo de Procesos

1. Desarrollar las nuevas guías para elaboración de procesos, políticas y procedimientos.
2. Difundir de manera oficial las guías, incorporándolas al SIO para su disponibilidad en la Intranet.
3. Identificar con base en la información antecedente y de manera conjunta con las áreas los procesos que desarrollan las Direcciones Generales para el cumplimiento de sus objetivos y metas.
4. Definir las etapas de los procesos, así como a los responsables de la ejecución, incluyendo interacciones con otras áreas.
5. Determinar las políticas, procedimientos y metodologías *propias del área*, que se aplican en cada etapa del proceso.
6. Determinar las políticas, procedimientos y metodologías *de áreas de apoyo*, que se aplican en cada etapa del proceso.
7. Desarrollar propuestas de mapas de procesos, con base en la información obtenida.
8. Validar los mapas de procesos por los responsables y directores generales
9. Ajustar o transformar la información en caso de ser necesario.
10. Proceder a la autorización de mapas de procesos con los vicepresidentes y publicar en Intranet.
11. Determinar junto con las áreas, los Macro- Procesos Institucionales, para que una vez definidos éstos, se proceda a ubicar todos los procesos de las direcciones generales de acuerdo a su clasificación en el sistema propuesto.

La estrategia anterior se llevó a cabo de acuerdo al siguiente programa de trabajo figura 5.9

**Programa de Trabajo y Avance de Mapas de Procesos  
Fecha Compromiso de Terminación de Áreas de Supervisión de 31 de Octubre del 2004**

Núm	Áreas	Primera Reunión con Directores Grales.	Identificación de procesos y etapas	Propuestas de Mapas con Información Antecedentes	Validación de Mapas de Procesos	Ajuste de Información	Autorización de Mapas de Proceso
	<b>Vicepresidencia de Sup. de Instituciones Finan. "1"</b>						
1	DG. de Instituciones Financieras A						
2	DG. de Análisis y Riesgos						
3	DG. de Desarrollo de Proyectos						
	<b>Vicepresidencia de Sup. de Instituciones Finan. "2"</b>						
4	DG. de Supervisión de Instituciones Financieras "B"						
5	DG. de Supervisión de Banca de Desarrollo						
6	DG. de Supervisión de Entidades de Fomento						
7	DG. de Informática						
	<b>Vicepresidencia de Sup. de Instituciones Finan. "3"</b>						
8	DG. de Sup. de Instituciones Finan. Especializadas "A"						
9	DG. de Sup. de Instituciones Finan. Especializadas "B"						
10	DG. de Intermediarios Bursátiles						
11	DG. de Sup. de Entidades de Ahorro y Crédito Popular						
	<b>Vicepresidencia de Sup. de Instituciones Finan. "4"</b>						
12	DG. de Supervisión de Instituciones Financieras "C"						
13	DG. de Supervisión de Instituciones Financieras "D"						
	<b>Vicepresidencia de Supervisión Bursátil</b>						
14	DG. de Supervisión de Mercados						
15	DG. de Supervisión de Sociedades de Inversión						
16	DG. de Emisoras						
	<b>Vicepresidencia Jurídica</b>						
17	DG. de Delitos y Sanciones						
18	DG. Contenciosa						
19	DG. de Anál. y Des. de Sist. Preventivos de Op. Ilegales						
20	DG. de Atención a Autoridades						
21	<b>Vicepresidencia de Normatividad</b>						
22	DG. Técnica						
23	DG. de Autorizaciones						
24	DG. de Disposiciones e Instrumentación legal						
	<b>Vicepresidencia de Administración</b>						
25	DG. de Programación, Presupuesto y Recursos Materiales						
26	DG. de Planeación y Recursos Humanos						
27	Gerencia de Organización						
	<b>Vicepresidencia de Asuntos Inter. Y Difusión</b>						
28	DG. de Métodos procesos y Calidad						
29	Órgano Interno de Control						

Figura 5.9

### 5.5.5 Determinación de los Macro-Procesos Institucionales de la CNBV

Una vez efectuado el primer ejercicio de mapeo de procesos de las direcciones generales de la CNBV, se llevó a cabo un análisis conjuntamente con las áreas de la Comisión, para identificar los macro-procesos institucionales, los cuáles se pueden definir como los grandes procesos en los cuales se agrupan las funciones más importantes atribuidas al organismo.

Inicialmente se listaron los procesos que realiza cada vicepresidencia, como se puede apreciar en la figura 5.10

## Principales Procesos que Realiza cada Vicepresidencia



Figura 5.10

Después se procedió a agrupar los procesos tomando en cuenta para ello la similitud de las funciones que realizan para el desarrollo de sus atribuciones y facultades de la CNBV, de ésta manera se observó que la totalidad de los procesos se podían agrupar dentro de la siguiente clasificación:

- 1. Supervisión.-** Es el ejercicio de las facultades de inspección, vigilancia, prevención y corrección que le confieren a la Comisión tanto la Ley de la CNBV y otras leyes financieras y disposiciones aplicables. Este proceso abarca desde la recepción de información financiera y operativa de las entidades, el análisis financiero de las entidades y sectores, así como la práctica de visitas de inspección, la notificación y seguimiento de las observaciones derivadas de la supervisión, así como la aplicación de medidas correctivas y sanciones.

2. **Regulación.-** Conjunto de reglas, disposiciones de carácter general y normatividad que corresponde emitir a la CNBV en el ámbito de su competencia a los integrantes del Sistema Financiero Mexicano (SFM) sujetos a su supervisión y regulación. Este proceso abarca las labores de realización de estudios y proyectos normativos, la elaboración de propuestas de adecuaciones de leyes, así como la emisión de normatividad secundaria, tales como circulares, reglas, etc.
3. **Autorizaciones, opiniones y consultas.-** Emisión de resoluciones o respuestas a consultas por parte de la CNBV hacia las entidades del sector financiero. Considera las autorizaciones para la constitución y operación de instituciones financieras (de aquellas que la CNBV tiene la facultad), así como la emisión de opiniones a otras autoridades con respecto de aquellas que la CNBV no autoriza. Abarca también las autorizaciones de carácter operativo o legal que se emiten a las instituciones financieras, así como la autorización para la colocación de títulos en el mercado de valores y ofertas públicas.
4. **Soporte.-** Abarca lo relativo a funciones jurídicas, informáticas, administrativas y de asuntos internacionales, que brindan apoyo a los macro procesos de supervisión, regulación y autorizaciones.

Lo anterior se representa gráficamente en la figura 5.11

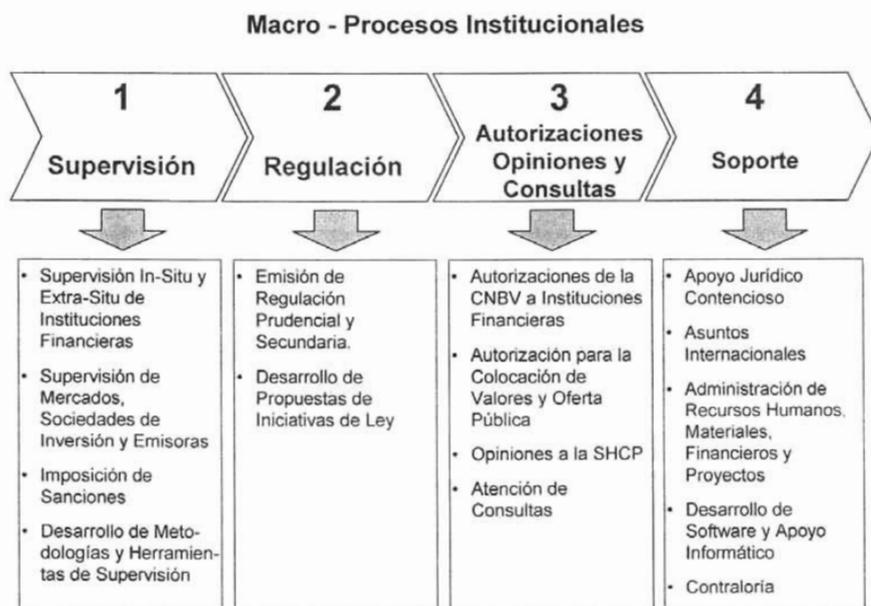


Figura 5.11

Después de establecer los Macro-Procesos Institucionales de la CNBV, y una vez documentados y autorizados por los vicepresidentes y directores generales correspondientes los mapas de procesos de las áreas de supervisión, se procedió a subirlos al Sistema Administrativo de Procesos en la intranet, quedando con esto liberado e instrumentado el sistema para estas áreas.

## **5.6 Ejemplos**

A continuación muestro a manera de ejemplo una parte de la información correspondiente a la Dirección General de Supervisión de Instituciones Financieras "A" debido a lo extenso de ésta, con el siguiente detalle:

1. Información antecedente, autorizada hasta antes de la elaboración de éste proyecto, que fue la base para hacer los mapas de procesos, aclaro que solo se mostrará un procedimiento del "Manual de Procedimientos" y únicamente se listarán los demás que conforman dicho manual.
2. Se mostrará también un ejemplo del Mapa del Proceso de "Visitas de Inspección " (Supervisión In Situ), vigente y autorizado, donde se reflejan los cambios propuestos en este proyecto. Cabe aclarar que en dicho ejemplo no se muestran todos los productos del proceso porque sería muy extenso.

## 5.6.1 Ejemplo de la Información Antecedente

 <b>COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES</b> Manual de Procedimientos	
Procedimiento:	
Título:	
Descripción de la Actividad:	
Subdirección de Supervisión en Situación DSIFA	3. ORGANIZACIÓN DE LAS VISTAS DE SUPERVISIÓN
Director de Supervisión en Situación DSIFA	1. Elaborar en original y dos copias cédula de visita dirigida a la institución, el cual contiene: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acta de visita</li> <li>• Fundamento Legal de la Acción</li> <li>• Requerimientos de Apoyo (como anexos)</li> <li>• Requerimientos de Información (como anexos)</li> </ul> Lo envía al Director de Supervisión en Situación para su visto bueno.
Responsable y/o Director General de Supervisión de Instituciones Financieras "A"	2. Recibe "Cédula de Visita dirigida a la institución", la revisa y en su caso emite modificaciones o correcciones y envía al Vicedirector y/o Director General.
	3. Reciben "Cédula de Visita dirigida a la institución", revisa y en su caso emite modificaciones o correcciones.
	4. Forman "Cédula de Visita dirigida a la institución" en caso para firma de la Dirección General de Atención al Cliente, Sección de Atención y Distribución Original, al Director General de la institución. <ul style="list-style-type: none"> <li>1° Copia, al Director de Supervisión en Situación</li> <li>2° Copia, Archivo de la CNBV</li> <li>3° Copia, Anexo</li> <li>4° O más copias, Señaladas c/c/p.</li> </ul>
	5. Elaboran en original y dos copias "Cédula de Visita para el Director de Supervisión en Situación", el cual contiene: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de la visita</li> <li>• Presentar Consultorio a la Visita (organizativa de la Dirección)</li> </ul>
	6. Distribuyen el cédula de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> <li>Original - Director de Supervisión en Situación</li> <li>1° Copia - Supervisión continuada a la visita</li> <li>2° Copia - Dirección de Operaciones Financieras (Control de Personal)</li> <li>3° Copia - Anexo</li> <li>4° O más copias, Señaladas c/c/p.</li> </ul>
Subdirección de Supervisión en Situación DSIFA	7. Entregan a las supervisores continuadas a la visita para que lleven a cabo las acciones administrativas necesarias.
Supervisores Continuos y Supervisores DSIFA	8. ¿La visita de supervisión es interna, nacional o internacional? <ul style="list-style-type: none"> <li>SI</li> <li>Requiere al Formulario "Acta de Comisión Nacional" (Anexo 10) o en su caso "Acta de Comisión Institucional" (Anexo 11).</li> </ul>

 <b>COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES</b> Manual de Procedimientos	
Procedimiento:	
Título:	
Descripción de la Actividad:	
	9. Turna "Acta de Comisión Nacional" o en su caso "Acta de Comisión Institucional" debidamente registrados al área de Atención al Procedimiento de Visitas.
	10. Controla en el Procedimiento Desarrollo de Visitas de Supervisión.
	Fin del Procedimiento

Estado: Ejemplar Original y 2 c/p	Remite: Director de Atención al Cliente y Atención al Procedimiento de Visitas y a la	Solicita: Vicedirector de Supervisión en Situación y a la
--------------------------------------	--	--

### Listado de Procedimientos de la Dirección General de Supervisión de Instituciones Financieras "A"

1. Solicitud de Información a las Entidades Supervisadas.
2. Revisión de Estados Financieros Mensuales.
3. Revisión de Estados Financieros Anuales.
4. Emplazamientos.
5. Solicitud de Sanción.
6. Padrón de Entidades Supervisadas.
7. Elaboración del Programa Operativo Anual.
8. Elaboración del Informe de Avance Trimestral.
9. Seguimiento de Regularización a las Observaciones, Irregularidades e Ilegalidades de las Entidades.
10. Atención de Solicitudes de Autorización sobre Leyes, y Disposiciones Administrativas Aplicables.
11. Atención de Consultas y Opiniones Formuladas por la SHCP, Banxico, Entidades Supervisadas.

12. Atención de Solicitudes de otras Áreas Internas del Organismo.
13. Atención de Solicitudes de Personas Físicas y Morales.
14. Participación en la Planeación y Conclusión de Visitas de Inspección con Base el Programa Anual.
15. Visitas Especiales de Investigación.
16. Organización de las Visitas de Supervisión.
17. Revisión de Gastos Mayores a \$50 mil pesos.

## 5.6.2 Ejemplo del Mapa de Proceso

SIO *Sistema Integral de Organización*

Nombre de  
Código

Origen

Tipo

[regresar](#) Mapa del Proceso Actualizado el 10 Ago 2005

Proceso: **Supervisión In-Situ (Visitas de Inspección)**

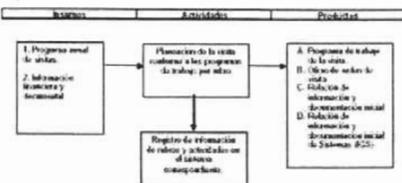
Responsable: Dirección General de Supervisión de Instituciones Financieras "A"

Objetivo: Verificar de manera detallada las operaciones de las entidades supervisadas en sus instalaciones.

Etapas del Proceso	Descripción	Responsables	Políticas	Procedimientos	Metodologías
1	<b>Planeación</b> Determinación de objetivos de la visita, así como los recursos humanos y materiales para su realización	Supervisor en Jefe de Supervisión In-Situ	<u>Política de Firmas</u> <u>Mancomunadas</u> <u>aprobadas</u>	<u>Planeación de la Visita</u>	<u>Manuales</u> <u>Instrucciones de Supervisión</u>
2	<b>Visita</b> Verificar de manera detallada las operaciones de la entidad en sus instalaciones	Supervisor en Jefe de Supervisión In-Situ		<u>Visita</u>	
3	<b>Observaciones</b> Reportar las anomalías detectadas a la CIBU y formular el reporte a la entidad	Supervisor en Jefe de Supervisión In-Situ y Extra-Situ		<u>Observaciones</u>	

Tramites registrados en Cofemer. Registro de Cambios

Proceso: Vistas de Inspección Supervisión de Vistas  
Responsable: Dirección General de Supervisión de Instituciones Financieras "A"  
Ejemplo: 1- Planificación de la Vista



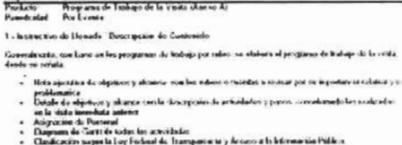
INSUMOS				
Item	Descripción	Fuente de datos	Origen	Acceso
1. Programa anual de visitas	1.1 Programa anual de visitas	Analisis	Dirección General de Supervisión de Instituciones Financieras "A"	
2. Información Financiera y Contable	2.1 Sistema de Análisis Financiero (SAF)	Control	Dirección General de Análisis y Planificación	
	2.2 Reporte de Vistas Anuales	Finanzas	Dirección General de Supervisión de Instituciones Financieras "A"	
	2.3 Reportes	Finanzas y Reportes financieros y anuales		
PRODUCTOS				
Producto	Descripción	Acceso		
A	Programa de trabajo de la visita	A		
B	Hoja de visita de visita	A		
C	Hoja de la información y documentación inicial	A		
D	Hoja de información y documentación inicial de Sistema B2S	A		

Formulario de Seguimiento

04 de Julio 2009

2

Proceso: Vistas de Inspección Supervisión de Vistas  
Responsable: Dirección General de Supervisión de Instituciones Financieras "A"  
Ejemplo: 1- Planificación de la Vista  
Producto: Hoja de trabajo de la visita (ver anexo A)



2. Programación de Tareas del Documento

Se hacen:

3. Determinación del Documento

Código 1 = Dirección General de Supervisión de Instituciones Financieras "A"  
Código 2 = Supervisión de Jefe de Inspección "A" (o su cargo)  
Código 3 = Supervisión de Jefe de Sistema de Instituciones Financieras "A" (o su cargo)

4. Requisitos relacionados con el producto

TIPO DE REQUISITOS	Documento del Requisito o Documento donde están definidos los requisitos
Los requisitos según el procedimiento relacionado con el producto	Artículos 4 y 7 del Reglamento de Inspección de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y el Reglamento de Inspección de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores
Los que se establecieron por el Comité de Seguimiento por un acuerdo de la Junta de Control y Supervisión	No aplica
Quelquier requisito establecido por el CNBV, Financiera y Contable	No aplica
Los establecidos por el cliente relacionados con la visita que se está realizando o que se va a realizar en la visita	No aplica

Formulario de Seguimiento

04 de Julio 2009

3

Proceso: Vistas de Inspección Supervisión de Vistas  
Responsable: Dirección General de Supervisión de Instituciones Financieras "A"  
Ejemplo: 2- Visita



Formulario de Seguimiento

04 de Julio 2009

4

Proceso: Vistas de Inspección Supervisión de Vistas  
Responsable: Dirección General de Supervisión de Instituciones Financieras "A"  
Ejemplo: 2- Visita

INSUMOS				
Item	Descripción	Fuente de datos	Origen	Acceso
B. Hoja de visita de visita	B.1 Hoja de visita de la visita	Finanzas	Dirección General de Supervisión de Instituciones Financieras "A"	
C. Información proporcionada por la Entidad	C.1 Hoja de información y documentación inicial	Finanzas		
D. Hoja de información y documentación inicial de Sistema B2S	D.1 Hoja de información y documentación inicial de B2S	Finanzas		
A. Programa de trabajo de la visita	A. Programa de trabajo de la visita	Finanzas	Supervisión de Jefe de Inspección "A" (o su cargo)	
C. Hoja de información y documentación inicial	C.1 Información de riesgo y actualización de al sistema correspondiente	Finanzas	Supervisión de Jefe de Sistema de Instituciones Financieras "A" (o su cargo)	
D. Hoja de información y documentación inicial de Sistema B2S	D.1 Información de riesgo y actualización de al sistema correspondiente	Finanzas	Supervisión de Jefe de Sistema de Instituciones Financieras "A" (o su cargo)	

PRODUCTOS		
Producto	Descripción	Acceso
E	Acta de inicio	A
F	Reporte de Trabajo	A
G	Informe de la Vista	A
H	Acta de finalización	A

Formulario de Seguimiento

04 de Julio 2009

5



## **5.7 Conclusiones**

Al estudiar el funcionamiento de las organizaciones es muy importante visualizarlas como sistemas administrativos, lo que permite analizarlas integralmente dado que todos sus elementos están interrelacionados.

A través de definición de una situación actual y el análisis de la problemática, fue factible plantear un diseño administrativo de procesos, que procura no solamente solucionar la problemática que radica en la deficiente documentación en la operación de las áreas, la falta de estandarización y homologación de políticas, procedimientos y metodologías, la desactualización de los manuales administrativos por parte de los responsables, el desconocimiento de dichos documentos por el personal operativo, así como el poco involucramiento de los mandos medios con sus procedimientos, además de los altos costos de distribución, difusión y almacenamiento de los manuales administrativos; sino que avanza sustancialmente en la promoción de la eficiencia y eficacia de la elaboración, actualización y difusión de los manuales administrativos de la CNBV, modificando aspectos de fondo tales como el enfoque a procesos institucionales, los métodos de trabajo, entre otros.

Tales innovaciones son propias de la especialidad del administrador, desde la perspectiva de los sistemas administrativos, como especialista en la elaboración de manuales para que pueda una organización transferir sus manuales administrativos tradicionales a un sistema administrativo de procesos, y que muy difícilmente se podrían dar desde un enfoque técnico de análisis de sistemas de cómputo.

Es importante, sin embargo, establecer, que dada la especialización que se requiere en el diseño y programación de los sistemas computarizados, esta actividad debe ser realizada por los expertos informáticos que solamente llevarán a cabo los contenidos y las indicaciones que emanan del administrador, una vez concluido el diseño conceptual, ya que de lo contrario el administrador invadiría campos que no le corresponden.

En relación al nuevo Sistema Administrativo de Procesos de la CNBV, podemos decir que éste resuelve la problemática detectada de acuerdo a los puntos contenidos en el siguiente cuadro:

<b>FORMA DE TRABAJO</b>		
<b>Anterior</b> <b>Manuales de Procedimientos en documento</b>	<b>Actual</b> <b>Con el Sistema Propuesto</b> <b>Mapas de Procesos Electrónicos</b>	
1.	Procedimientos verticales en la organización por unidad administrativa.	Procesos horizontales y transversales a través de todo el organismo, homogéneos en todas las áreas de supervisión
2.	Actividad por puesto operacional.	Actividad por grupo de trabajo
3.	Por unidad administrativa	Por organización de grupo de trabajo
4.	Orientado a objetivos parciales	Organización de trabajo para un solo objetivo institucional.
5.	Procedimientos extensos, específicos poco comprensibles	Procesos cortos, conceptuales
6.	Actualización lenta con mínimo control.	Actualización rápida y en forma electrónica y con control absoluto.
7.	Distribución y difusión en papel con altos costos.	Distribución y difusión electrónica más barata e inmediata.
	Acceso solo a Direcciones Generales	Todo el personal tiene acceso a los procesos de todo el Organismo a través de la intranet

Entre los beneficios que brinda el Sistema Administrativo de Procesos de la CNBV se encuentran:

1. Con el módulo de procesos se fomenta en eficiencia y eficacia entre el personal la difusión de los productos de sus áreas con el objeto de propiciar la mejora de procesos y productos.
2. También se Informan los cambios y/o adecuaciones en procesos, a fin de institucionalizar el conocimiento para ser utilizado de manera organizada para fortalecer la cultura organizacional de la CNBV.
3. Los dueños de los procesos y las áreas interesadas en los mismos se involucran activamente en su concepción y desarrollo. Como ya se explicó anteriormente, los procesos fluyen entre las diferentes unidades administrativas, incluso entre diferentes vicepresidencias, por lo que en todo momento se tiene una visión de proceso y de sistema.

4. En caso de ajustes, modificaciones o nuevos procesos derivados de nuevas atribuciones, se realizan reuniones donde los involucrados presentan propuestas con una visión integral.
5. A la fecha de terminación del presente proyecto, el Sistema Administrativo de Procesos de la CNBV, se encuentra en fase final, con excelentes resultados: En virtud de lo anterior y a reserva de que próximamente se libere en su totalidad, los cambios propuestos muy probablemente cumplirán con los objetivos planteados.

## BIBLIOGRAFIA

Acuerdo por el que se Adscriben Orgánicamente las Unidades Administrativas de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, México, Agosto 2003.

Carrillo Landeros Ramiro, Metodología y Administración, México 1990

Chin Robert, The Utility of Systems Models, The Planning of Change, W Bennis Hot Rine Hart 1981

De la Fuente Rodríguez, Jesús tratado de Derecho bancario y Bursátil, Editorial Porrúa, México, 1999

Duhalt Krauss Miguel, Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas UNAM, México, 1990.

Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos, Presidencia de la República, México, 1981

Manuales Administrativos, Guía para su elaboración, Secretaría de la Presidencia, México, 1974.

Manuales de Procedimientos y Políticas de la CNBV, México, 1999.

Reglamento Interior de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Diario Oficial de la Federación, México, 2005

Rodríguez Valencia Joaquín, Como Elaborar y Usar Los Manuales Administrativos, Ed. ECASA 1989.

Ferry George R., Administración y Control de Oficinas, Ed. Continental, México, 1946