

3
2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE QUIMICA

EL PAPEL DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS
EN UNA INSTITUCION EDUCATIVA.
UN ANALISIS A PARTIR DE SU MANUAL
DE PROCEDIMIENTOS.

**TRABAJO ESCRITO VIA CURSOS
DE EDUCACION CONTINUA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERO QUIMICO METALURGICO
P R E S E N T A :
VICTOR MANUEL LOPEZ MAZARIEGOS**



MEXICO, D. F.



EXAMENES Y DEPORTES
FACULTAD DE QUIMICA

279280

1999

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL


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

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

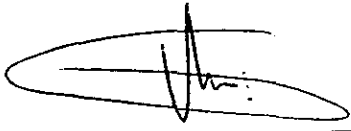
JURADO ASIGNADO

Presidente: Prof. JOSE LUIS PADILLA DE ALBA
Vocal: Prof. ADRIANA ANDRADE FRICH
Secretario: Prof. LEON CORONADO MENDOZA
1er Suplente: Prof. ALEJANDRO IÑIGUEZ HERNANDEZ
2do Suplente: Prof. GUILLERMO GONZALEZ VARGAS

Lugar donde se desarrollo el tema: Facultad de Química, Ciudad Universitaria, U.N.A.M.



LIC. ADRIANA ANDRADE FRICH
ASESOR DEL TEMA



VICTOR MANUEL LÓPEZ MAZARIEGOS
SUSTENTANTE

Contenido

Contenido	
I. Introducción	1
II. Objetivos.	3
III. Panorama General de las Compras en una Institución Educativa	4
III.1. Principales Objetivos del Departamento de Compras	6
IV Amplia Perspectiva de las Compras	8
IV.1. Compromiso del Departamento de Compras	8
IV.1.1. Lo que debe Esperar la Administración	8
IV.1.2. La labor en la Administración de Compras	10
IV.1.3. El Concepto de Responsabilidad	13
IV.1.4. La Responsabilidad Independiente de la delegación.	14
V. Planeación Estratégica.	16
V.1. Importancia de Proyectar	17
V.2. Misión y Visión de la Universidad como Institución Educativa	18
VI. Políticas Organizacionales.	20
VI.1 Definición del Manual de Procedimientos.	20
VII. Resultados	22
VII.1. Análisis Situacional.	22
VII.1.1 Factores Internos	22
VII.1.1.a Fortalezas.	22
VII.1.1.b Debilidades.	24
VII.1.2 Factores Externos	27
VII.1.2.a Oportunidades	27
VII.1.2.b Amenazas	28
VII.2 Análisis del Manual de Procedimientos	30
VII.2.a. Procedimiento: Solicitud De Adquisición De Bienes Con Cargo A Presupuesto	30
VII.2.b Procedimiento: Solicitud para la Adquisición de Bienes con cargo a proyectos financiados por terceros e ingresos extraordinarios.	41
VII.2.c. Procedimiento: Solicitud de Información acerca de la situación que guarda un pedido.	44

VII.2.d. Procedimiento: Reclamo del usuario por mercancías recibidas en mal estado, que no corresponden a lo solicitado, no cumplen con las especificaciones requeridas y/o faltantes	44
VIII. Discusión General	46
IX. Conclusiones	52
X. Bibliografía	53
XI. Apéndice	54

DEDICATORIA:

A mis viejos:

Rigoberto y Gloria

Por todo el apoyo, cariño y comprensión, pero sobre todo porque nunca escatimaron en darme amor. Gracias por enseñarme que solo dando es como se recibe.

A mi Amada esposa:

Mónica

Por todo tu amor y apoyo incondicional en todo momento.

A mi Pequeña:

Anahí

Por mostrarme lo maravilloso que es el mundo cuando se tiene un tesoro como tu.

A mi Papá Ramiro

Porque me has dado tanto sin esperar recibir nada a cambio.

AGRADECIMIENTOS:

A mis hermanos:

Rigoberto, Anabel y Sandra.

Por el respaldo y amor que siempre me han brindado y por el orgullo que siento de ser su hermano.

A Alonso, Liz, Tony, Jenifer Monserrat y Pepe.

Por soportarme todo este tiempo. Estoy convencido que van a llegar muy alto.

A mi Familia:

Mamá Esther, Tío Chepe (DEP), Tía Bety, Tío Juan, Tía Memi, Tío Angel, Dago, Juan Carlos y Tete, Aún cuando las no salgan como esperamos, siempre debemos estar unidos.

Tía Bicha, Tío Tollo (DEP), Tía Carmela Tío Goyo Tío Nando, Tía Via, Tío Lencho(DEP), Tío Vidal y toda mi bola de primos, que por cuestiones de espacio resulta imposible particularizar
Carmelita Marín, Gracias por su apoyo.

A Migue:

No todo aquel que te da la mano es tu amigo, tus verdaderos amigos y hermanos sabemos que mañana nos darás muchas satisfacciones.

A LVB

Por tu invaluable apoyo.

Al Q.F.B. Guillermo González Vargas y al Sr. Rigoberto Hernández Fernández.

Por el apoyo brindado para el desarrollo de este trabajo.

A mis compañeros de trabajo

A todos mis cutes:

Arturo, Christian, Israel, Juan Carlos, Sergio Verito Mayte, Rodolfo, Claus, Toñito, Minerva, Georche, Lili, Toda la Plebe de Santo Domingo, y a todos aquellos buenos amigos que por espacio me resulta difícil mencionar, mi agradecimiento a todos ellos.

A la UNAM por todo lo que ha brindado.

¡ INSISTE !

Lo que no logres hoy, quizá mañana
lo lograrás, no es tiempo todavía.
Nunca en el breve término de un día
Madura el fruto, ni la espiga grana.

No son jamás en la labor humana
vano el afán, ni inútil la porfía.
Quien con fe y valor lucha y confía,
los mayores obstáculos aliana.

Trabaja y persevera, que en el mundo
nada hay que sea rebelde e infecundo
para el poder de Dios o de la idea.

Hasta la estéril y deforme roca
es manantial cuando Moisés la toca
y estatua cuando Fidias la golpea.

I. Introducción

La administración de una empresa independientemente de su naturaleza o propósitos específicos, presupone una operación que garantice un funcionamiento adecuado y que sus necesidades a diferentes niveles sean cubiertas, con el uso más eficiente que de los recursos se pueda hacer. En este sentido la tarea administrativa requiere, en la medida que están involucrados una serie de factores y agentes diversos, de un conjunto de mecanismos prácticos y tareas de evaluación, planeación y seguimiento a diferentes escalas, que faciliten las acciones productivas para alcanzar los objetivos de la organización con eficiencia. La administración de una empresa es un sistema que incluye la planeación, dirección y control de la información, las políticas y procedimientos, los materiales y equipos, los recursos financieros, la energía y el talento humano necesario para desarrollar un proceso productivo.

En el caso particular de una Institución Educativa como puede ser la Facultad de Química de la Universidad¹, dónde se llevan a cabo una gama muy diversa de labores, desde la difusión y producción de la cultura, proyectos de investigación de diferentes naturaleza, alcances y costos, docencia a diferentes niveles, sujeta a una serie de condicionantes externas e internas, una administración eficiente resulta ser sustancialmente importante. En este contexto el departamento de compras como una área propia de la administración, encargada de surtir todos los insumos materiales necesarios para cubrir todas las necesidades de la Institución, juega un papel central en la medida que sus procedimientos de compra van más allá del suministro inmediato de los bienes y cristalizan muchas de las políticas, prácticas administrativas, mecanismos operativos y procesos de la Institución. Por consiguiente, el poseer personal calificado en el área de compras representa una necesidad, los egresados de la propia Facultad son la mejor opción para desarrollar esta labor, esta situación significa a la administración la ventaja que representa la formación profesional que aquí se imparte, el conocimiento en el área Química, la facilidad para resolver problemas y la capacidad para trabajar bajo presión. El presente trabajo representa un aporte en el sentido de que el área Química no está desligada de la administración. Complementar los conocimientos de los egresados de la Facultad de Química en el área de relaciones humanas, fundamentos en

¹ El presente trabajo considera el término Universidad con relación a la Universidad Nacional Autónoma de México. Véase en el documento el apartado sobre la Misión y visión la Universidad como la Institución educativa más importante de México y de Latinoamérica.

administración y herramientas computacionales representa contar con excelentes administradores.

En este trabajo se plantea el análisis de la situación que guardan diferente agentes involucrados en el proceso de compra, a partir de los lineamientos establecidos en el manual de procedimientos del departamento de compras de una Institución educativa, a partir de lo cual se intenta evidenciar los puntos más críticos de los procesos del departamento, sus compromisos, sus carencias, sus necesidades actuales y sus necesidades derivadas de nuevos avances en otras áreas, así como sus labores aún no realizadas. Se hace un análisis considerando las labores básicas de la administración de compras. El manual que se presenta sin intentar ser exhaustivo acerca de los procedimientos de compra planteados, a su vez puede servir como fuente de información primaria para los agentes involucrados en una compra.

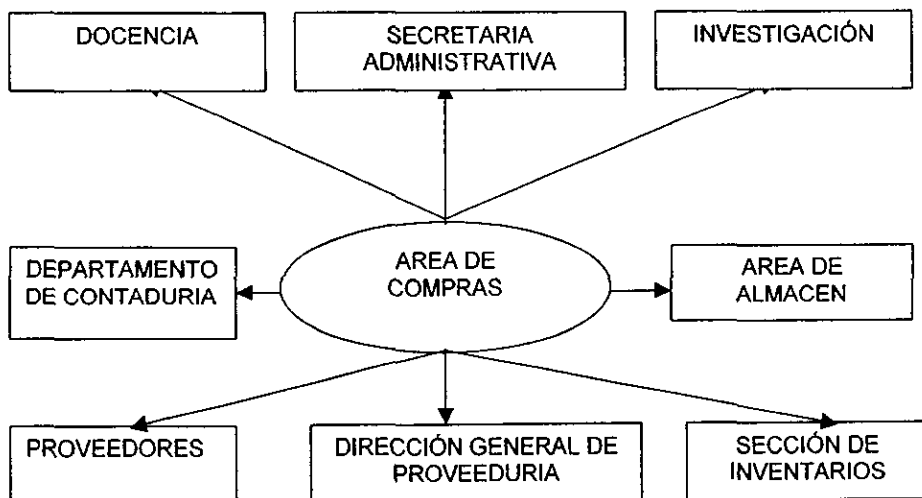
Es importante hacer notar que un ejercicio conceptual en torno a las labores administrativas que cotidianamente se realizan en una Institución Educativa, como el que aquí se propone, da como resultado una serie de propuestas para mejorar los procesos administrativos.

II. Objetivos

- Analizar la situación actual que guarda las labores administrativas en el Departamento de Compras de una institución educativa, comparada con los aspectos cristalizados en su manual de procedimientos.
- Trazar lineamientos generales que sustenten la elaboración de un planteamiento estratégico y un mejoramiento en el desempeño administrativo del Departamento de Compras de una institución educativa.
- Proporcionar información que ayude tanto a los usuarios como al personal administrativo de la Facultad de Química, a tener una visión clara de lo que implica un procedimiento de compra.
- Aportar documentación, análisis y enriquecimiento de los procedimientos administrativos para el área de compras.

III. Panorama general de las compras en una Institución Educativa

La función del departamento de Compras de cualquier institución y en particular de una institución educativa, radica en primera instancia en obtener las mejores condiciones de precio, calidad y servicio, en la acción de adquisición de bienes o servicios que la institución requiera. Esta función sin embargo, no es responsabilidad exclusiva del departamento de compras y en cierto sentido se comparte con otros departamentos relacionados. En este sentido la labor inmediata del departamento de compras no puede ser vista de manera aislada, como si la acción de comprar eficientemente dependiera exclusivamente del desempeño del departamento; debe comprenderse esta acción en el contexto en el que están involucrados diferentes agentes de la administración y de la institución en general.

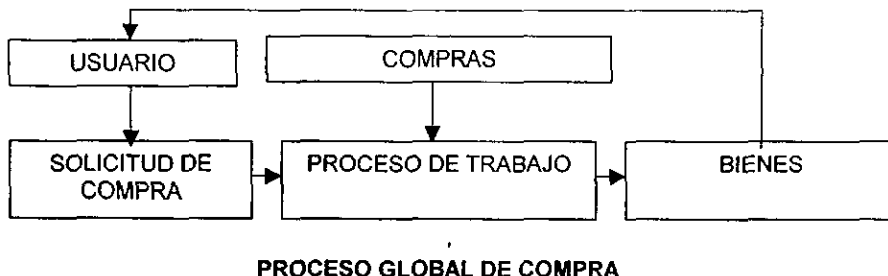


Vínculos del área de compras

Sin embargo, el desempeño del departamento de compras de una Institución educativa del más alto nivel, es una parte central de la administración, incluye acciones y tareas que van más allá de la acción de comprar, que se constituye como parte de un proceso global de compra, en el que se van incorporando con el tiempo y las acciones los diferentes elementos que robustecen las labores inmediatas del departamento. Hacer explícitos los elementos más importantes en torno a los procesos de compra es también

Capítulo III. Panorama general de las compras en una Institución Educativa

uno de los objetivos básicos del departamento de compras, como parte primaria de una planeación estratégica para la administración y el desarrollo institucional.



El departamento de compras como parte de una institución, está regido con una serie de condicionantes de mayor jerarquía y como departamento una de sus funciones primarias a su vez es la de asegurar que la normatividad general en materia de adquisiciones se cumpla². De acuerdo con la normatividad propia, cuando un agente propio o ajeno al departamento de adquisiciones lleva a cabo un proceso de compra, debe de contemplar lo que esto implica. Así un usuario debe conocer por ejemplo, que cuando se realiza una compra mayor a \$10,000.00, la normatividad marca que se tendrá que realizar un cuadro comparativo de oferta, el cual deberá presentar el concentrado de la información sobre cotizaciones que diferentes proveedores envíen, con especificaciones del bien como precio, tiempo de entrega, marca, modelo y demás datos pertinentes. Cada cuadro comparativo debe comprender por lo menos a tres proveedores con respaldo por escrito y si un proveedor no cotiza u ofrece el bien solicitado, no puede participar en el comparativo y se tiene que invitar a otro proveedor. Cabe aclarar que en un comparativo cada proveedor ofrece en igualdad de circunstancias como condición esencial, un bien y todos los servicios implícitos. Si el bien solicitado es de fabricación especial el usuario puede justificar la compra, o si el bien solicitado es de distribución exclusiva de un solo proveedor, éste deberá presentar la carta de distribución exclusiva emitida por el fabricante.

La normatividad a su vez indica que todas las compras mayores a \$100,000.00 y menores a \$600,000.00 las realiza la Subdirección de Compras Nacionales de la Dirección General de Proveduría y las mayores a \$600,000.00 las realiza el comité de

² Para el caso del presente trabajo se entiende por normatividad la que la Universidad Nacional Autónoma de México ha fijado como parte de su desarrollo institucional.

Capítulo III. Panorama general de las compras en una Institución Educativa

compras de la UNAM. El cuidar todos estos aspectos es de suma importancia para la administración, porque de ello depende la imagen de la misma ante otras instancias.

III.1 Principales Objetivos del Departamento de Compras

En la práctica los principales objetivos del Departamento de Compras de una Institución Educativa son los siguientes:

- Pagar precios razonablemente bajos por los mejores productos obtenibles, negociando y ejecutando todos los compromisos de la institución
- Proveer elementos necesarios para mantener los inventarios adecuados en el almacén de la institución, sin perjuicio de la actividad docente, de investigación y administrativa, para un desarrollo óptimo de sus actividades.
- Encontrar fuentes de suministro satisfactorias que cumplan con una serie de normas de calidad previamente establecida por la institución y que estén dispuestas a aceptar las políticas de la misma. Es responsabilidad del departamento de Compras además, mantener buenas relaciones con estas fuentes de suministro.
- Actualizarse en su área a fin de proporcionar a los usuarios y a la administración, información reciente de nuevos materiales y productos que puedan ser de utilidad para los mismos, a la vez de darle difusión de los catálogos de los diferentes proveedores, promociones e información que pueda ser de su interés.
- Diseñar manuales de procedimientos y controles adecuados cada vez más eficientes, que le den la base operativa óptima para un mejor desarrollo de su labor.
- Implantar programas de análisis de valores y análisis de costos, con el propósito de decidir si para ciertos bienes deben comprarse o hacerse los materiales para reducir el costo de las compras.
- Seleccionar el personal adecuado con los conocimientos necesarios y características especiales para el área de Compras, a fin de obtener de ellos el máximo rendimiento posible, así como establecer un programa permanente de actualización profesional.
- Establecer medios eficientes a partir de los cuales se pueden clarificar y mejorar las relaciones que guardan como departamento con otras áreas de la institución.

IV. Amplia Perspectiva de las Compras

Tradicionalmente Compras se refiere a la entidad responsable de hacer todas las adquisiciones requeridas en el momento debido, en la cantidad y con la calidad debida y al precio justo. Esta definición lleva implícita la responsabilidad de actuar "según los hechos" y de acuerdo a las circunstancias. El comprador en efecto consigue lo que necesita a buen precio y a tiempo, de acuerdo a su contexto; requisitos todos ellos indispensables.

Sin embargo la responsabilidad de los encargados de compras no termina ahí; éstos pueden contribuir en mucho a mejorar la posición económica de su institución, en la medida que están en condiciones de instruir a la administración sobre cuestiones de costos y materiales. Los departamentos de compras deben de contar actualmente con personal más calificado, con conocimientos y experiencia en administración, que les permita reconocer las posibilidades potenciales de compras, y en la medida que se esfuerza por comprender mejor los problemas de la administración de alto nivel, contribuyan a encontrar soluciones a problemas de las instituciones.

IV.1 Compromiso del Departamento de Compras

IV.1.1 Lo que debe esperar la administración.

Muchos de los gerentes de compras no definen objetivos claros y retadores para sus compradores, de la misma manera muchos administradores superiores no fijan metas adecuadas para el departamento de compras. Por ejemplo, el departamento de compras que siempre tiene el material a tiempo, ¿está realizando una buena labor? Quizá sí, desde el punto de vista de la alta administración, interesada principalmente en cumplir el compromiso de producción, pero este criterio debe traducirse en indicadores que puedan medir el avance hacia el logro de los objetivos.

En este sentido el valor de la comunicación para crear líneas claras de autoridad es importante. La alta administración debe fijar metas específicas para el gerente de compras para que sirvan de guía al desempeño, representen una motivación para el logro de los objetivos y sean una referencia para reconocer la labor desarrollada. En la compañía donde no se sigue esta práctica, el gerente debe de fijar sus propias normas de

buena actuación y hacer todo lo que este en sus manos para cumplirlas. Algunas de las metas recomendables podrían ser las siguientes:

- Mantener una aportación 100 % a las utilidades, con base en el análisis de valía y reducción de costos.
- Obtener el 100% de valor en los materiales comprados al precio mas bajo posible, sin menoscabo de los requisitos de calidad.
- Mantener los inventarios al mínimo con una buena relación de rotación.
- Crear un clima de buena voluntad para su compañía mediante unas relaciones comerciales cordiales, establecer compromisos serios de pago en tiempo y en forma, realizar visitas programadas a los proveedores y hacer un espacio para atenderlos en la institución.
- Mantener una buena selección de proveedores, que actúen de la mejor manera posible. Solo se podrá realizar una buena selección de proveedores cuando se defina un perfil adecuado para los mismos, se generen políticas específicas de relación comercial y se promueva un ambiente de colaboración mutuo.
- Buscar personal de compras calificado y ayudarlo a perfeccionarse. El perfil de un comprador debe ser específico y debe de reunir características básicas para desarrollarse en este ámbito, conocimiento especializado, honradez, responsabilidad, carácter, capacidad de negociación, por citar algunas. Además, de proporcionarle los medios para que continúe su desarrollo profesional.
- Mantener bajos los costos de funcionamiento, y tener, no obstante, personal adecuado para trabajar debidamente. El establecer mecanismos de trabajo que permitan obtener los máximos beneficios de la labor que cada colaborador desarrolle. Crear especialistas en cada área.

Estas metas están lejos de ser las únicas, y el comprador con visión tiene que reconocer otras más.

El gerente de compras debe preguntarse de vez en cuando si esta haciendo las cosas que se esperan de un gerente, "¿Está viviendo con las debidas normas éticas?" "¿Está dirigiendo su trabajo o está siendo dirigido por él?" "¿Mantiene a la administración y a los compradores informados de hechos que deben conocer?" "¿Apoya a su compañía?" "¿Apoya a otros departamentos?" Cuando conciba una idea que pueda mejorar la actuación de la compañía, debe comunicarla. Ante todo, debe implantarla en su propio departamento cuando tenga la oportunidad.

Es mucho mejor confrontar sus limitaciones que esperar que otros encuentren sus fallas.

IV.1.2 La labor de la Administración de Compras

¿Cuáles son las características de un buen gerente de compras?

No hay ningún rasgo o combinación de rasgos que garantice el éxito. Casi todos los gerentes que han triunfado reaccionan con descontento ante el crecimiento, progreso y mejora. Sin embargo, hay dos cualidades que parecen ser comunes a todos los buenos administradores: el don de inducir y alentar a otros a hacer cosas y el impulso para trabajar profesional y tenazmente cuando están bajo presión.

Un gerente tiene que ser hábil en el arte de la comunicación, tiene que estar consciente de sus pensamientos y palabras y de su afecto en los demás. Tiene que ser honrado, leal, confiable, inteligente y maduro y poseer buen juicio. En estos aspectos, el gerente de compras no se diferencia de ningún otro buen gerente.

No obstante, existen muchas otras características que conducen especialmente al éxito en la administración de compras. Predominante entre ellas, tenemos la flexibilidad, la rara cualidad de cambiar rápidamente de pensamiento. Compras exige a menudo una actividad febril, acosada por una gran variedad de problemas: Estudios de costos, negociaciones con los proveedores, entrevistas y polémicas con ellos cuando por mala calidad o entregas a destiempo tiene que girar visitas rápidas y, a menudo, intempestivas a las fábricas de los proveedores. Tiene que ser rudo y al mismo tiempo, elocuente al defender su caso cuando es necesario, para obtener un trato preferente. Con frecuencia el gerente de compras pasa sin transición de una sesión borrascosa a una entrevista cordial con el presidente de un proveedor influyente. A veces, recibe un sermón de un compañero ejecutivo, disgustado porque sus compradores no han intervenido oportunamente en un problema de producción y luego tiene que persuadir a sus subordinados de que hagan el trabajo. Todos estos son gajes del oficio, y un hombre que no puede hacer transiciones rápidas será muy infeliz e ineficiente como gerente de compras.

En su definición de la jefatura, Clarence B. Randall, ex presidente de la Inland Steel, destaca la necesidad del gerente de ser flexible y no renuente al cambio o, por el contrario, de los que se dejan llevar por cualquier opinión. Estas son sus palabras, " La jefatura es la singularidad de propósito la confianza ciega en el éxito de un programa claramente definido, y la firmeza de criterio es la base. Pero la firmeza de criterio sin

flexibilidad es la testarudez fruto de la ignorancia".³ La resistencia al cambio es básica en la naturaleza humana y hace que nos aferremos a normas establecidas. De no ser así, tendríamos constantemente que estar tomando decisiones en muchos asuntos rutina. La mente sistematiza gradualmente y relega al hábito las acciones y los pensamientos que se repiten, a fin de poder confrontar nuevas experiencias. Pero este excelente rasgo humano crea un problema administrativo cuando se trata con gente que quiere "hacer las cosas en la forma que siempre se han hecho". Necesitamos mucha flexibilidad para mantener las normas establecidas de juicio y al mismo tiempo aceptar las nuevas ideas. Así pues, la flexibilidad es vital para el gerente de compras si desea adaptarse a las condiciones cambiantes de su cargo. Pero lo más importante de todo es poseer el don de estimular a los subordinados a rendir su mejor esfuerzo, en pocas palabras, crear un equipo de trabajo. Por consiguiente, ayudar a los compradores a vender sus ideas. Un departamento donde todos los compradores venden buenas compras ganará a aquél donde sólo el gerente trata de venderlas. Un grupo de compradores puede estar constituido por individuos bastante capaces, pero hasta que éstos cooperen como una unidad no será un buen departamento. Esta fusión de hombres y mujeres en un grupo coherente es labor del gerente de compras. Este tiene que reconocer el deseo básico de todo individuo de ayudar, y tiene que hacer sentir a sus subordinados que son importantes como parte de la compañía. Todos deben superarse al máximo, y debe brindárseles apoyo mientras contribuyen como miembros eficaces de la organización. Si el gerente de compras, quiere triunfar, tiene que dedicar casi todos sus esfuerzos a esa función administrativa y debe delegar, la mayor parte de las decisiones de compras. En esta forma concederá a cada uno de sus colaboradores la libertad de contribuir al máximo a los resultados finales, en vez de frenarlo con métodos dictados.

La comprensión de los puntos de vista y de los problemas de los demás es característica de una buena administración. Para esto, será de gran ayuda hablar el idioma de los demás. Deben contestarse las preguntas que no se hacen, tales como: "¿En qué me beneficiará?" No debe titubearse en alabar o corregir cuando sea necesario. Deben evitarse por adelantado los rumores informando a las personas clave sobre los cambios importantes que pueden afectarlas.

Es preciso enviar un hombre a cada reunión donde compras debe estar representada. Generalmente, en esas reuniones se discuten costos, calidad y servicios. Durante las mismas, es natural que los asuntos de compras graviten alrededor del

³ Folklore of Management, de clarence B. Randall, New American Library, 1961, p78.

gerente de compras o su representante y brinden muchas oportunidades, no sólo para que los subordinados se familiaricen con las necesidades y problemas totales de la compañía, sino para que la administración en general conozca el personal de compras y su trabajo. Cuando plantean los problemas, hay la oportunidad de actuar, y aquellos que los resuelven consistentemente serán invitados de nuevo para que ayuden a alcanzar los objetivos administrativos.

Cuando a un grupo de gerentes de compras de alto nivel se le preguntó qué necesitaba para ser Un buen gerente de compras, la reacción casi unánime fue, "lo mismo que para ser buen gerente de cualquier cosa"⁴. Cuando a estos hombres se les siguió preguntando si podrían dirigir con igual facilidad ingeniería o ventas, algunos titubearon, pero la mayoría respondió, "Después que estuviera bien empapado del asunto, sí". Y ésta parece ser la respuesta acertada. "Es el hecho singular más antiguo del conocimiento administrativo que si no se tiene al hombre más adecuado, no se logran resultados. La diferencia entre el hombre adecuado y el hombre inadecuado es en gran parte la diferencia sobre el punto de vista acerca de lo que debe hacerse para realizar una buena labor. El hombre adecuado sabe qué se necesita y qué instrumentos debe utilizar para llevar a cabo la labor y cubrir la necesidad.

Para triunfar como gerente de compras, se necesita un gran cúmulo de conocimientos especializados en cálculos financieros, especificaciones sobre la calidad de los productos, proveedores, relaciones humanas, solución de problemas, responsabilidad, pero debe también llevarse una vida equilibrada como persona íntegra. De lo contrario, el resultado será quizá un hombre que ha llegado a la cima y que, sin embargo, no ha triunfado.

IV.1.3 El Concepto de Responsabilidad

El alcance de la función de compras es amplio; y cubre todos los aspectos del flujo de los materiales comprados, desde la planeación, la preparación de los pedidos y la expedición de las órdenes de compra, hasta el obtener los materiales y su distribución a los departamentos que van a utilizarlo. Sin embargo, a menudo se imponen limitaciones a la

autoridad del departamento de compras, que le impiden abarcar todo el alcance de su función. Un principio administrativo aceptado es que para ser responsable debe tenerse autoridad. La administración de su función depende de otras áreas de la institución. Por consiguiente, la responsabilidad denota la obligación de responder por los resultados tanto de la acción como de su labor, y la responsabilidad del encargado de compras como parte de la alta administración lleva aparejada la necesidad de coordinar sus actividades con las de otros departamentos.

Es incumbencia del responsable de compras fijar las metas y crear un clima que permita a sus compradores realizar un trabajo eficiente. Para ser un buen jefe de departamento, debe orientar lo que el comprador tiene que realizar y dar los elementos necesarios para llevarlo a cabo.

En consecuencia, para que el encargado de compras trabaje eficientemente, tiene que ser un coordinador que represente los intereses de su institución (no sólo los de compras), que respete las responsabilidades, opiniones e ideas de otras áreas y que presente un frente unificado al tratar con los proveedores externos. A menudo tiene que mediar entre los usuarios y los proveedores. Está bajo el fuego cruzado de partes en pugna, esto quiere decir que no está exento de reclamos ya sea por parte del usuario, de los proveedores y/o de los departamentos con los que tiene vinculación.

Tiene que obtener el máximo beneficio en términos de costo y de tiempo apropiado, conservar bajos los inventarios a fin de mantener o lograr alta rotación, pero teniendo siempre el material listo para uso de producción. Se requiere un equilibrio de estos requisitos, que son muchas veces opuestos, para lograr el máximo de eficiencia.

Nunca como ahora fue tan imperiosa la necesidad de una administración de compras creativas.

IV.1.4 La Responsabilidad Independiente de la delegación.

Una administración eficaz es medida por los resultados que obtiene un gerente por conducto de su personal. Un problema frecuente es la incapacidad del gerente de compras para delegar, de permitir a un colaborador en una especialidad de compras que tome dentro de ciertos límites, sus propias decisiones y adquiera con la práctica un juicio acertado. Algunos gerentes de compras se quejan de que los compradores se niegan a tomar decisiones, sin embargo, quizás esto es resultado de principios de autoridad anteriores que no permiten tomar decisiones sin la aprobación previa de la

⁴ IB IDEM

administración. Los problemas graves de compras deben pasarse al gerente; las decisiones de rutina solo si es necesario.

Casi todo gerente de compras reconoce la necesidad de delegar. ¿Por qué, entonces, fracasa tantas veces en este aspecto de su trabajo? Las razones siguientes, pueden proyectar cierta luz autorizada sobre la cuestión.⁵

- Falta de confianza en los subordinados, es decir en falta de desarrollo de los subordinados. Tiene que alentarse la eficiencia.
- Falta de autodisciplina. Al subordinado debe brindársele oportunidades razonables para actuar por su cuenta, sin sugerencias ni regaños constantes del superior.
- La tendencia a pasar por alto a los subordinados o a permitir a otros que lo hagan. El subordinado ha recibido la delegación de una labor específica, pero no puede hacer valer sus decisiones.
- Incapacidad de conceder suficiente campo de acción. Todo el mundo necesita libertad de acción para "aprender con la práctica". Esto lleva aparejada la posibilidad de cometer errores.
- Incapacidad de reconocer que el subordinado es "diferente". El ejecutivo no debe esperar que sus subordinados actúen exactamente como él lo haría.
- Incapacidad de aceptar nuevos métodos o sugerencias. Esto muchas veces es inconsciente y se debe a una resistencia muy arraigada al cambio, a los nuevos métodos. La mayoría de los altos ejecutivos está por encima de los detalles de los procesos y de los procedimientos que hoy conciernen a los niveles más bajos de jerarquía organizacional. Los ejecutivos no pueden conocer todas las cosas nuevas acerca de todos los trabajos sobre los que ejercen su dirección. El ejecutivo inteligente reconoce esto y está dispuesto a aflojar un poco su apego pertinaz a métodos pasados.
- El miedo a la competencia. Algunos ejecutivos temen que sus subordinados puedan hacerles sombra. Esto sucede en especial cuando el subordinado ha sido traído de otro departamento o de fuera. La nueva competencia amenaza un estado de cosas.
- Incapacidad de delegar completamente. Algunos gerentes delegan responsabilidades y posteriormente se retractan de haber delegado algunas de

⁵ Reproducido con el permiso; del material preparado para el Marketing Management course de la AMA (American Management association).

ellas. En ciertas ocasiones, quizá tienen justificación: el peligro de una publicidad adversa, nuevas leyes o reglamentos. Pero, en general esto debe evitarse.

- Incapacidad de mantener el proceso de delegación. Una delegación eficaz es un ejercicio continuo, resultado de un esfuerzo consistente y sistemático.
- Incapacidad de proyectar ordenadamente la división de trabajo. Un colaborador no puede cumplir bien sus deberes si su superior inmediato esta constantemente poniéndole cortapisas; también en este caso, el superior tiene que aprender a tener confianza en su subordinado y dejarlo actuar.
- El gerente de compras reconocerá algunos de estos síntomas por su experiencia de trabajo. Ciertamente, hay decisiones básicas que no puede ni debe delegar, pero, en la práctica nadie puede realizar todos los trabajos ni tomar todas las decisiones de las cuales es responsable, a menos que maneje un departamento de una sola persona.

Aunque puede delegarse una gran parte de la labor de tomar decisiones, la responsabilidad de los resultados no puede delegarse y el gerente de compras debe ser responsable de las consecuencias. Un gerente debe en general responder por los resultados, aunque no ejerza poder sobre todos los factores que influyen esos resultados; por ejemplo a un gerente de compras quien no intervendrá quizá para nada en el diseño de un producto dado, quien además tendrá que comprar a un proveedor único especificado por ingeniería, y tendrá que entregar los materiales a producción con un tiempo muy limitado. Es posible que no pueda cambiar un solo aspecto de esta compra en particular, sin embargo, sigue siendo responsable de que el proveedor cumpla como es debido. Es responsable de los resultados, independientemente de su capacidad de influencia.

V. Planeación Estratégica

La formulación de una estrategia o de una planeación estratégica es ante todo un esfuerzo analítico y conceptual, que se apoya sólidamente en las apreciaciones y en la creatividad de los ejecutivos. Para una organización, formular una estrategia implica desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos, mediante el ajuste apropiado de la organización con su ambiente. La estrategia representa los esfuerzos que realiza la organización para materializar sus sueños' respecto al futuro, de modo que esta centralizado en el mejoramiento del desarrollo de su trabajo.

Los resultados obtenidos de la implantación de un plan estratégico, bajo diferentes medidas, dependen del interés puesto en el mismo y de los elementos incorporados en su realización.

A continuación se presentan una serie de puntos que son de suma importancia de considerar para obtener el éxito pretendido dentro de una serie de acciones de una planeación en general:

a) Consideraciones anteriores al hecho (decidir lo que va a ejecutarse)

- Que va a hacerse: planeación, formulación de objetivos y políticas expresados en cantidad, especificaciones, etcétera.
- Cuando debe hacerse: prioridad, secuencia y programación.
- Quien va a ejecutarlo: organización, delegación de responsabilidad, división y coordinación de trabajo, publicación de manuales de procedimientos.
- Como va a ejecutarse: sistemas, procedimientos, métodos, metas de calidad, estandarización de practicas, publicación de manuales de procedimientos.
- Disponibilidad de los recursos necesarios con que hacerlo: Abastecimiento, mantenimiento, administración del personal y financiera.

b) Consideraciones inmediatas (ejecución)

Lo que va a hacerse en la forma planeada, en el tiempo programado para hacerlo, usando los recursos disponibles para este objetivo.

c) Consideraciones posteriores al hecho (valorización de lo realizado)

- Que se ha hecho: evidencias de los resultados obtenidos.
- Que tan bien se hizo: Revisión de la calidad, reacción del consumidor, medición del desempeño, estudios, auditoría, etcétera.
- Debe continuarse haciendo: revisión del producto final, análisis de las operaciones.
- Como podría mejorarse lo que se ha hecho: rediseñar los procesos, reorientación del servicio, mejoramiento de la estructura de la organización y de los sistemas y procedimientos involucrados, manejo de personal, administración financiera y procedimientos usados para plantear y programar actividades futuras.

V.1 Importancia de proyectar.

El gerente de compras tiene muchas funciones que cumplir. Aunque se le exige que sea ingeniero, abogado, mediador y comerciante parte del tiempo, quizás su labor como personal de planeación ha sido la más descuidada. La planeación es a menudo responsable de la diferencia entre el ejecutivo que triunfa y el ejecutivo muy trabajador, pero que se quiera a medio camino. Muchos gerentes de compras han sido acusados de tener una visión muy estrecha, en vez de haber desarrollado amplias perspectivas para la compañía. Sería de gran ayuda para un gerente planear un programa de superación y triunfos personales.

A continuación se presentan unas sugerencias⁶:

- Considerar las características básicas de la compañía, sus puntos débiles y fuertes. ¿Qué oportunidades hay? ¿Cuáles son los valores personales y de la organización, y como pueden satisfacerse?
- Hacer una lista de las compañías competidoras. ¿Cuál es la posición de la compañía en el cuadro de la industria, y que puede hacer la compañía para ponerse al frente de la competencia? ¿Aprovecha la compañía al máximo las oportunidades en su campo? ¿Qué puede hacer? ¿Qué debe hacer?
- Hacer un balance de la situación que guarda la compañía. ¿Cuál será el alcance de la industria en años venideros? ¿En que situación esta la compañía respecto a las tendencias actuales de crecimiento y desarrollo?
- Hacer un balance acerca de las políticas de la compañía. ¿Cuál es la estrategia de la compañía, sus planes metas y objetivos? Además, ¿Qué sé esta haciendo para aparejar estas metas con las oportunidades individuales?

⁶Modificado de Kennet Andrews (1962) Escuela de graduados de comercio de Harvard, clase de ejecutivos de compras senior.

- Hacer un listado de recomendaciones. ¿Puede el gerente hacer recomendaciones para la mejora personal o de la compañía en vista a estos puntos basados en su interpretación de las metas de la compañía?

V.2 Misión y Visión de la Universidad como Institución Educativa

La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) por su historia, por su valor y por su fuerza educativa; por la capacidad y el dinamismo de su investigación; por la difusión cultural que desarrolla; por la extensión y la cobertura de sus planes y programas de estudio; por la amplitud y la variedad de sus niveles educativos; por la calidad académica de su planta docente y por el número de estudiantes que alberga, la UNAM es la máxima casa de estudios de México y el proyecto cultural más importante de la Nación⁷.

Misión y Visión dentro del ámbito de la Universidad, de una Institución Educativa (Facultad) y su respectiva área de compras.

Para la Institución educativa la misión radica en darle contenido a los propósitos que la Universidad Nacional como el proyecto cultural más importante de la Nación se ha trazado, ejecutando las acciones que de acuerdo a su materia le corresponden.

A nivel del área de compras, la misión radica en proporcionar a los usuarios la seguridad de que su compra se realizara bajo las mejores condiciones de precio, calidad, servicio y tiempo de entrega. Demostrar con hechos que la confianza depositada en el área de adquisiciones ha sido acertada y que su trámite de compra esta en las mejores manos. La misión a su vez comprende el poder brindar a los usuarios la información, asesoría y apoyo necesarios de la manera más cordial y efectiva, a la vez de asegurar una optimización en lo que le corresponde del uso que de los recursos presupuestales asignados hagan los usuarios y a la dependencia en general, todos estos puntos que representan el logro cabal de los objetivos arriba planteados para el área de compras.

En cuanto al departamento o área de compras la visión radica en una serie de medidas que tiendan a favorecer en cuanto al personal, a un cambio de actitud y a una motivación para comprometerse con su trabajo y optimizar los procedimientos para alcanzar el máximo de eficiencia; en cuanto a las maneras de lograr operativamente los

cambios, que a mediano plazo se logre guardar la pluma y el lápiz, para dar paso al uso de la computadora y demás avances tecnológicos para la realización y trámite de las adquisiciones; en cuanto a la interacción usuario-área, que el usuario recurra al departamento de adquisiciones a asesorarse o a solicitar apoyo, mas no a reclamar; y en cuanto al uso de los recursos de la institución, asegurarse íntegramente que los recursos se ejercen con el mayor de los beneficios posibles para la institución.

⁷ Véase el URL <http://www.unam.mx>.

VI. Políticas Organizacionales.

Todas las funciones administrativas producción, mercado, finanzas, compras, relaciones industriales, de servicio, etcétera, se ejecutan siguiendo políticas de sistemas y procedimientos que convierten en acción los planes de la dirección de las empresas. Estas políticas emanan de la filosofía expresada en la misión de la institución y se concentra en el manual de procedimientos.

El aporte de este trabajo a la administración de la institución educativa es la documentación, análisis y enriquecimiento del manual de procedimientos.

VI.1 Definición del Manual de Procedimientos.

Un manual de procedimientos se refiere al conjunto de eventos sucesivos que ocurren en la realización de un proceso administrativo y en términos prácticos corresponde a una manera eficiente de indicarle al personal administrativo y a los usuarios que están involucrados en el proceso, la manera de realizar el trabajo y el modo en como están involucrados.

El manual de procedimientos sintetiza muchas de las maneras en cómo se realizan los trámites en un departamento o institución, al incluir de manera explícita los agentes participantes y sus intercambios; un manual de procedimientos está relacionado con el diseño y llenado de formatos, estipulación de tiempos para los diferentes pasos, con la apertura de expedientes para los diferentes eventos, que significan antecedentes, seguimiento, información, registros históricos y fundamentalmente su diseño está relacionado con el control de los eventos que ocurren dentro de los procesos administrativos, y no significa burocracia.

Un manual de procedimientos responde a un diseño, una implementación y una actualización que en conjunto reflejan en gran medida los logros obtenidos por la administración.

Manual de procedimientos de una Institución educativa⁸.

En el caso de un manual procedimientos en torno a los procesos de compra en una institución educativa, el mismo representa una necesidad inmediata acerca de contar con mecanismos normativo-administrativos que permitan de manera directa a los

⁸ Los manuales de procedimientos objeto del análisis de este trabajo se refieren a los propios del Departamento de Adquisiciones, Almacenes e Inventarios de la Facultad de Química de la UNAM, que se encuentra vigente a la fecha de

usuarios adquirir bienes bajo las mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad, obteniendo un mejor aprovechamiento de sus recursos financieros o presupuestales. Representa el modo de obtener de los almacenes de manera oportuna y eficiente los bienes de uso recurrente que se necesitan, y representa el modo de solicitar bienes para compra por parte del departamento de adquisiciones, a la vez que abarca el modo de contar con el respaldo institucional para un debido control de inventarios de los bienes de activo fijo que se encuentran bajo su custodia

Aunque el manual de procedimientos puede dar pauta a la falsa idea de que el proceso de compra se origina a partir de un momento de espera de llegada de solicitudes, representa la manera más clara de indicar fundamentalmente el usuario, el mecanismo inmediato de insertarse en el engranaje del proceso de compra.

Es necesario aclarar que el manual de Procedimientos tal y como se presenta, aunque no es completamente estricto está planteado de acuerdo a la estructura de la Institución e involucra los agentes específicos para el que está planteado, como son los secretarios de apoyo y los jefes de los departamentos, y permite que la mayoría de los usuarios de una clave presupuestal puedan realizar directamente sus tramites, lo que hace más importante que tengan conocimiento de lo que el manual abarca.

Los manuales de adquisiciones que se presentan analizan y a continuación y que se desglosan en los resultados como parte del análisis de los mismos, corresponden a los propios del Departamento de Adquisiciones, Almacenes e Inventarios de la Institución educativa referida y sus nombres son los siguientes:

A. Procedimiento de Solicitud de adquisiciones de bienes con cargo a presupuesto. Apéndice sección a.

B. Procedimientos: Solicitud de adquisiciones con cargo a ingresos extraordinarios.

C. Procedimiento: Solicitud de información acerca de la situación que guarda una compra.

D. Procedimiento: Reclamo por bienes recibidos en mal estado o incompletos.

Ver Apéndice I

VII. Resultados.

VII.1 Análisis Situacional

El análisis ambiental se refiere al desglosamiento de todos aquellos factores que rodean a la organización o empresa y que influyen en su desenvolvimiento. Para el caso de la Institución Educativa tratada, un listado posible de los mismos sirve de marco de referencia para plantear los lineamientos básicos a seguir como parte de una planeación estratégica, y para el caso de este trabajo sirve de cobijo al análisis de los procedimientos tratados a partir del Manual de procedimiento. VII.2 Análisis ambiental.

Los factores tanto internos como externos a la Institución Educativa tratada, representan tanto fortalezas como debilidades de acuerdo al modo en cómo manifiestan dentro de la institución, a la vez que como oportunidades y amenazas de acuerdo a su interacción de la institución con otras entidades ajenas a la misma. Tales factores desglosados en fortalezas y debilidades, así como en factores externos desglosados en oportunidades y amenazas se presentan a continuación para el caso de la institución Educativa.

VII.1.1 Factores internos:

Fortalezas	Debilidades
Infraestructura.	Pago a crédito.
Volúmenes de compra grandes.	Indiferencia del personal.
Credibilidad.	Falta de información para los involucrados.
Alta competencia de proveedores.	Planeación deficiente de compras.
Organización.	Carencia de políticas en torno a los proveedores.
Tipo de bienes.	

VII.1.1.a Fortalezas.

Infraestructura.

La Institución Educativa cuenta con una infraestructura basta en laboratorios, talleres, auditorios, almacenes, áreas administrativas, etcétera, que la proveen de los espacios necesarios para desarrollar todas sus actividades. Para el caso de la administración y sus procesos administrativos se cuentan con espacios que se involucran en diferentes momentos en cualquier proceso administrativo, como pueden ser el almacén, el área de inventarios, los talleres, patios, etcétera, además que se cuenta con los materiales y equipos de soporte necesarios para su operación.

Sin embargo uno de los componentes más importantes de la "Infraestructura" con la que cuenta la Institución radica en la calidad moral y académica de su personal, misma que le confiere comúnmente ventajas en los términos en que en una transacción se pudieran establecer, dándole una serie de prerrogativas adicionales para su funcionamiento y gestión.

Volúmenes de compras grandes.

Una fortaleza acerca de las compras radica en que para ciertos volúmenes de bienes se pueden conseguir precios y proveedores adecuados, mismos que se plantean para adquirir de manera segura con relación al tipo de presupuesto que se maneja dentro de la Institución, soportado en asignaciones anuales de presupuesto.

Alta competencia de proveedores.

Con relación a la ventaja acerca de los volúmenes de compra y del tipo de presupuesto que se maneja dentro de la institución, existe una oferta grande de proveedores dispuestos a aceptar las condiciones de compra que se manejan dentro de la institución, quienes representan un recurso importante para el funcionamiento del área de compras.

Organización.

Dentro de la institución existe un precedente importante acerca de los métodos de compra que se ha venido refinando con el paso del tiempo, además de mecanismos de gestión de documentación paralela bien definidos, que por ejemplo para el caso de los proveedores, le dan una seguridad genuina sobre el funcionamiento general de la institución.

Tipo de Bienes.

A pesar de la amplia diversidad de bienes que la Institución necesita adquirir para cubrir la gama de actividades que su labor le demanda, una gran cantidad se adquieren de manera recurrente, hecho que le permite al área de compras ofrecer buenas opciones acerca de los bienes y de los proveedores, a partir del manejo que haga de su registro histórico y del seguimiento que pueda hacer de los mismos.

VII.1.1.b Debilidades:

Pago a crédito.

El pago a crédito es una situación que difícilmente se puede evitar dentro de la institución; esto se debe a que el fondo fijo que se maneja en este departamento es relativamente poco, además que existen lineamientos establecidos por la Universidad relativos a los trámites administrativos que se deben de cumplir. Una alternativa que se maneja en este caso es cuando de acuerdo a los trámites propios de la institución, a los proveedores se les propone mejoras en el tiempo de pago, lo que da la pauta a su vez en la capacidad para pactar mejores descuentos y servicios. Los tiempos que se estima como parte de un compromiso de compra son para el caso de bienes no sujetos de inventario de un máximo de 15 días hábiles, y para el caso de bienes sujetos de ser inventariados, son de periodo no máximo de 20 días hábiles.

La Universidad esta compuesta por muchas dependencias sujetas a los mismos pasos administrativos y los proveedores consideran a todas en muchos como una misma, considerando en el peor de los casos, a la más morosa en el pago como el parámetro considerar. La labor de la Institución y sus áreas responsables es crear entonces una

identidad propia, aunque no existe sin como Institución. ¿Cómo lograrlo? : en coordinación con el departamento de contaduría crear mecanismos que puedan hacer los tramites más ágiles. Esto lleva implícito un compromiso de la administración con el desarrollo de su trabajo entre las diferentes áreas. Estos compromisos han dado buenos resultados a este departamento y los proveedores que se muestran reacios a proporcionar crédito, lo hacen al escuchar el compromiso de pago en un tiempo determinado. Con la valiosa colaboración del departamento de contaduría y la sección de inventarios (si el bien a pagar es sujeto de inventario), se coordinan las actividades para conseguir este objetivo. Esta situación es en casos especiales, pero que bien se podría poner en practica en general.

Indiferencia del personal.

Para la Facultad de Química como parte de implementar de un trabajo de planeación necesita contemplar el factor humano con el que cuenta, no todo el personal administrativo de la institución se crea un compromiso con su trabajo y por el contrario se desentiende del mismo, este es un punto que representa una debilidad para la institución. La parte de la administración sobre la que se sustenta la labor administrativa significa para la institución el terreno fértil en el que debe sembrar. Para que la administración se mantenga en un funcionamiento adecuado, debe generar un plan de trabajo específico donde se contemple la o las labores que cada colaborador desarrolla en tiempo y en forma, crear un clima organizacional adecuado que promueva un desarrollo eficiente de su trabajo, establecer mecanismos de flujo de información que favorezcan la agilización de tramites, así como el estímulo que a cada trabajador en su área le corresponda. Las diferentes áreas involucradas en un proceso administrativo después de que se crean las condiciones adecuadas para desarrollar su labor deben adquirir un alto nivel de compromiso de trabajo con la institución.

Falta de Información para los involucrados.

En general existe una falta de información para los usuarios y demás agentes involucrados en un proceso de compra, misma que es el reflejo de mecanismos deficientes en su generación, su sistematización y su distribución. La información necesita ser generada bajo la premisa que sea la que los usuarios necesitan en tiempo y en forma, y necesita ser distribuida por mecanismos que aseguren la finalidad de la misma.

Planeación deficiente de compras.

El área de compras no sólo necesita una planeación operativa propia a su funcionamiento, sino su labor debiera depender de la planeación que otras áreas o instancias que debieran sugerir acerca de los bienes que se adquieren cotidianamente. Esta planeación institucional debiera de considerar los tipos de bienes de acuerdo a las áreas y propósitos, los tiempos para adquirir, renovar, cambiar, actualizar, etcétera, diferentes tipos de bienes, a la vez que el área de compras debiera de incorporar la planeación que para diferentes ciclos realicen directamente los usuarios involucrados, en una *planeación individual o de diferentes niveles*. La planeación a diferentes niveles redituaria un claro beneficio para todos los involucrados, al brindar elementos para que el área de compras funcione bajo otra dinámica.

Carencia de políticas en torno a los proveedores.

A nivel Institucional existen una serie de políticas en torno a los proveedores potenciales principalmente orientadas para que los mismos cubran los requisitos mínimos básicos de orden fiscal y legal, que aseguren su papel dentro de transacciones con la institución. Estas políticas les imponen a los proveedores en la práctica una serie de acciones a seguir para ser considerados como tales, sin embargo, para las diferentes dependencias las políticas en torno de los proveedores pudieran ser susceptibles de ser refinadas, considerando la naturaleza de los bienes que de su conducto se adquieren.

Las políticas entonces acerca de los proveedores debieran de considerar un mayor número de aspectos posibles, a la vez de cumplir con requisitos operativos tan sencillos y útiles como el hecho que se hagan por escrito.

VII.1.2 Factores externos:

Oportunidades	Amenazas
Sectores afines a la Institución.	Conflictos ajenos a la universidad.
Oportunidades de temporada.	
Significado y papel que guarda la Institución dentro de la sociedad.	Ajustes al presupuesto de la Institución y variaciones del mercado y tipo de cambio.
Su nivel de especialización con respecto a instituciones ajenas a la Institución.	

VII.1.2.a Oportunidades

Sectores afines a la Institución.

Una amplia fracción de los profesionales responsables de negocios o industrias que fungen como posibles proveedores de la institución, corresponde a egresados de la misma y representan un sector con grandes afinidades para establecer vínculos con la institución. Estos egresados reconocen el carácter y funcionamiento de la institución, lo cual brinda oportunidades especiales en las transacciones, que reditan por ejemplo en mejores descuentos o condiciones de compra. Esta es una oportunidad que se debe de cuidar, tratando de ser más ágiles por ejemplo en el trámite de sus pagos.

Oportunidades de temporada.

Una de las oportunidades que se le presentan a una Institución como de la que se trata en este trabajo, es producto directo de los lapsos de tiempo sobre el cual pueden ejercer el presupuesto asignado, dentro de los cuales se pueden aprovechar oportunidades puntuales en diferentes momentos del año, para la adquisición de ciertos bienes.

Aprovechar posibles oportunidades podría representar ahorros considerables para la institución, sobre todo en la compra de equipo de cómputo, equipo diverso, material de vidrio y reactivos, bajo el conocimiento que muchos proveedores bajan sus precios con tal de darle salida a los productos que siendo de muy buena calidad, son sustituidos por nuevos modelos o nuevas promociones. Para llevar a cabo esta actividad se propone, solicitar a los proveedores que envíen al departamento de adquisiciones todas las promociones que en su momento se planean o que se estén llevando a cabo, y distribuir por diferentes medios la información recabada.

Significado y papel que guarda la Institución dentro de la sociedad.

La condición de la Institución como organismo descentralizado del estado con carácter de autónomo, le confiere oportunidades que bien pueden ser consideradas ventajosas frente a otras instituciones de diferente naturaleza, en la medida que le permite establecer convenios productivos y ventajosos, intercambios de materiales y recursos humanos, transacciones comerciales, recibir donativos, y otra serie de actividades que son exclusivas de una institución de esta naturaleza.

Su nivel de especialización con respecto a instituciones ajenas a la Institución.

El nivel de especialización que es manifiesto en sus diferentes áreas y disciplinas dentro de la institución, le permiten establecer vínculos con organismos ajenos a la misma institución, a través de la venta de servicios, de asesorías, de realización de proyectos de investigación, de impartición de cursos, de alquiler de su infraestructura, etcétera, que le reditúan cantidades considerables de recursos económicos en beneficio de su funcionamiento.

VII.1.2.b Amenazas

Conflictos ajenos a la Universidad.

La universidad por su carácter diverso y multifacético históricamente ha hecho eco interno de problemas ajenos a su desarrollo, que han incidido de manera sustancial en su funcionamiento. Este efecto ha redituado en una falta de credibilidad sobre las transacciones que se establecen con la industria y diferentes organizaciones, a través de sus proveedores, al reducir significativamente la credibilidad que de ella se requiere. Este efecto impone al área de compras tareas adicionales por ejemplo de convencimiento y a establecer compromisos doblemente formales, mismos que se refuerzan con el buen desempeño de todas las áreas de la administración.

Ajustes al presupuesto de la Institución y variaciones del mercado y tipo de cambio.

Una de las desventajas y en algunos casos pretexto acerca de las carencias de planeación en las adquisiciones son los ajuste que del presupuesto se hacen cada año; Esta situación enfrenta a los responsables de las diferentes áreas y encargados de los diferentes departamentos para cumplir su compromiso compartido y lograr el mejor uso que de los recursos se pueda hacer, sin embargo sigue siendo una de las condicionantes externas más importantes. Una de los fenómenos que tienen un efecto negativo más claro sobre las adquisiciones en le Institución es la incertidumbre y variación cambiaria del peso frente al dólar; basta considerar que por la naturaleza de muchas investigaciones que se realizan dentro de la Institución, son necesario insumos diversos de adquisición en el extranjero o que dependen de la paridad cambiaria.

VII.2 Análisis del Manual de Procedimientos.

VII.2.a Procedimiento: Solicitud de adquisiciones de bienes con cargo a presupuesto.

Usuario

1. Llena el formato de solicitud respectivo, verificando que el mismo contenga las especificaciones del artículo a adquirir, nombre completo del solicitante, número telefónico, correo electrónico y área de adscripción o departamento al que pertenece. Posteriormente lo remite al jefe de departamento o secretario de apoyo para su autorización; si el solicitante es el responsable de la clave presupuestal a afectar, bastara con su firma y la clave presupuestal.

Al hacer entrega de las solicitudes en el almacén es necesario llenar correctamente una solicitud, con el fin de que una falta de información en torno a un trámite administrativo no provoque retrasos que puedan significar contratiempos en la labor de los usuarios y perdidas de tiempo para el personal de Compras. Con respecto a los bienes, las especificaciones serán diferentes de acuerdo al rubro de los mismos. Una Institución de este tipo tiene la particularidad, por la actividad que desarrolla, de requerir de una amplia gama de bienes; Es común que los usuarios al solicitar un bien no especifiquen adecuadamente sus características, como puede ser por ejemplo, el grado de pureza en reactivos, el tipo de procesador en un equipo de computo, la marca o las posibles marcas que se pueden considerar por cuestiones técnicas, etcétera. Esta situación se torna aún más clara si se toma en cuenta que la verificación de los datos contenidos en una solicitud, la lleva a cabo el personal del almacén o almacenistas, quienes en su momento pueden ser poco capacitados para detectar las carencias en la misma. Es de suma importancia por lo cual, que el usuario defina estrictamente los bienes que desea le sean adquiridos, puesto que si su solicitud se ingresa con una falta de especificaciones o con las mismas erróneas, existirá una perdida de tiempo al enviarle un oficio notificándole que hasta no presentar las especificaciones requeridas su compra permanecerá detenida.

Esta necesidad sobre las especificaciones acerca de los bienes que la Institución puede adquirir está relacionado a la existencia de entidades dentro de la misma institución encargadas de asesorar o generar planes de trabajo para la institución en

diferentes rubros, como pueden ser las divisiones de carrera, el comité de cómputo o las divisiones de área, que entre otras de sus funciones consiste en delimitar el perfil de los bienes requeridos para las diferentes áreas.

Con relación a la optimización de los procedimientos sería necesario revisar si la separación de solicitudes de bienes actual, en solicitudes de sustancias y materiales, de papelería, y de equipo diverso, resulta suficiente para dar cabida a los requerimientos de lo que se solicita. Es factible por ejemplo, que las solicitudes actuales no den cabida a una especificación adecuada, de modo que sean necesarios incluir dentro de los formatos campos que puedan ser más específicos para el usuario y que den al departamento de Compras mejores elementos para el desempeño de su trabajo.

Algunos ejemplos de posibles campos por incluir, para equipo de cómputo y reactivos pudieran ser los siguientes:

<i>En el caso de Equipo de Computo.</i>	
1. – Descripción detallada del bien.	Computadora, Impresora, Escáner...
2. Marca posibles	Compaq, H.P., ACER, Toshiba... etc.
3. – Modelo recomendando	Según sea el caso
4. Uso del equipo	
<i>En el caso de Reactivos.</i>	
1. – Descripción del bien	Hexano, Ácido sulfúrico... etc.
2. – Marca recomendada	J.T. Baker, Mallinckrodt, Aldrich...etc.
3. Grado de pureza	95%, 99.99%, Técnico... etc.
4. Presentación	1 L, 4 L, 4 X 1 L, 50g, 100g... etc.
5. – Origen de la compra (LAB ó FOB)	En caso de que el reactivo se pueda adquirir en diferentes partes del extranjero o diferentes proveedores.

En un manual de procedimientos como el que se planea para la institución, dónde existen pasos definidos por disyuntivas del tipo si-no, el conocer de antemano las respuesta reducen los tiempos, las vías que sigue un procedimiento y da pauta a que los mismos procedimientos puedan ser replanteados, que en términos del funcionamiento de una administración significa tiempo, dedicación su personal, dinero y fundamentalmente beneplácito en torno al proceso de compra.

El replantear un procedimiento significaría, por ejemplo, hacer una separación de las solicitudes para los bienes existentes en el almacén y para los bienes que requieren

ser mandados a través de un proceso de compra. Esta posibilidad está condicionada a que los usuarios por consulta en la red o por algún otro medio, dispongan de la información necesaria y veraz para dirigir su solicitud, bien sea en el almacén o para ser tramitada por el departamento de compras, evitando con esto dos pasos en el manual de procedimientos, llegando del punto dos al cinco directamente (véase manual en los puntos del uno al cinco).

Jefe de Departamento o Secretario de Apoyo.

2. Revisa la solicitud y en caso procedente la autoriza y sella el documento con la clave presupuestal a afectar. Este punto es responsabilidad interna de los departamentos y depende de la forma en que se encuentren organizados y su trámite debiera de evitarse en caso de insuficiencia presupuestal.

Almacén general

3. Recibe la(s) "solicitud(es) de sustancias, de material y equipo", de útiles de escritorio y papelería" y/o "solicitud(es) para recarga de cilindros de gas". En el caso que las solicitudes requieran además de la información estipulada, se verifican otras posibles condicionantes para su compra o surtido; por ejemplo, en algunos casos el usuario debe presentar los envases correspondientes para el despacho de producto químico, para recarga de cilindros o el contenedor para el nitrógeno líquido.

Almacén general

4. Verifica si tiene en existencia el bien solicitado. Cabe aclarar que el almacén de la Institución se abastece a partir de Solicitudes Vale de Abastecimiento (SVA) que se tramitan al almacén de la Dirección General de Proveeduría (DGP), para dicho efecto existe un catálogo de bienes de uso recurrente, que contiene todos y cada uno de los bienes que pueden ser provistos por esta dependencia, independiente del monto la SVA puede ser surtida por la DGP siempre y cuando el bien solicitado exista. El catálogo de bienes de uso recurrente puede ir desde un lápiz hasta un formato de papel propio de la institución, además de mobiliario o equipo que es usado con frecuencia dentro de la institución global. Con relación a los bienes que son adquiridos fuera de la institución, esto se hace a través de un análisis en torno a su consumo, a sus costos y a las

necesidades de mantener un *stock* acorde a las necesidades de la misma, de manera que para el área de Compras, de los vínculos más importantes con otras áreas resultan los establecidos con el almacén, mismos que están fuertemente condicionados a su funcionamiento.

4.1 SI Consulta con el departamento de contaduría la suficiencia presupuestal, de la clave y partida a afectar.

4.1.1 SI *Procede al despacho parcial o total de los bienes solicitados, evalúa la solicitud, turna una copia de la solicitud al departamento de contaduría*

4.1.2 NO *Procede a la devolución de la solicitud al usuario, indicándole que no cuenta con recursos financieros en la clave y partida a afectar.*

Con relación a los dos puntos anteriores, es necesario resaltar que el personal del almacén recopila lo referente a sus existencias que puede surtir, para después verificar con el departamento de contaduría la suficiencia presupuestal de la clave solicitante, y en caso de que el usuario no cuente con recursos suficientes le regresa su solicitud, lo cual si fuese de manera inversa, el almacenista elimina el trabajo de verificación de existencia de bienes, que implica tiempo perdido. En este punto, la suficiencia presupuestal debe asumirse por parte de la administración como una responsabilidad tanto del usuario como de ella misma.

4.2 NO. Turna la solicitud a la sección de adquisiciones debidamente foliada, evaluada y con el sello "PARA COMPRA".

Departamento de adquisiciones

Recibe la solicitud y consulta el catálogo de Bienes de Uso Recurrente de la Dirección General de Proveeduría, a partir de lo cual decide su manera de ser adquirido, ya sea como una petición a la DGP o mediante una asignación a compra.

5.5 SI. De acuerdo a su existencia en el catálogo de bienes de uso recurrente de la Dirección General de Proveeduría (DGP), elabora la Solicitud Vale de Abastecimiento (SVA) y la turna a la Subdirección de almacenes de la misma institución, misma que después de efectuar el procedimiento interno de registro presupuestal, entrega los bienes solicitados al Almacén General de la dependencia y cancela aquellas solicitudes con los

que no cuenta en existencia, ya sea de modo parcial o total, dándole por igual aviso a la dependencia solicitante.

5.2 NO. El departamento de Compras decide de acuerdo a la naturaleza del bien el proceso de compra a seguir, que corresponde al punto seis.

- (1) Orden de compra: Cuando el bien a adquirir es de procedencia nacional y su importe no rebasa los \$ 100,000.00; en este punto es cuando realmente el departamento de compras lleva a cabo una labor de solicitud de cotización, análisis y evaluación de la misma y toma la decisión de comprar.
- (2) Compra directa. El Departamento de Adquisiciones, Almacenes e Inventarios dispone de un fondo fijo para la realización de este tipo de compras; estos recursos son mínimos y por consiguiente solo son empleados, para casos urgentes o para proveedores que no ofrecen crédito (siempre y cuando el importe no sea elevado, o se busca otro mecanismo de negociación).
- (3) Requisición de Compra Nacional. Cuando el importe de una compra rebasa los \$100,000.00 el departamento de adquisiciones realiza los tramites, teniendo en mente que la instancia final es la Subdirección de Compras Nacionales de la Dirección General de Proveduría, que es la responsable de llevar a cabo la compra.
- (4) Requisición de compra al extranjero. Cuando la compra se realiza en el extranjero, el departamento de adquisiciones realiza los tramites, el proceso final de compra lo realiza la Subdirección de Compras al Extranjero de la Dirección General de Proveduría, cabe señalar que el importe menor para este tipo de Compras es de 100 dolares o su equivalente en otras monedas.

Los trámites que se realizan en la Dependencia teniendo en mente que la instancia final será la dirección General de Proveduría de la UNAM, son las requisiciones de Compra Nacional, las requisiciones de Compra al Extranjero y las Solicitudes Vale de Abastecimiento. En este sentido los tiempos de entrega de los bienes adquiridos depende de la Dirección General de Proveduría y corresponde a la dependencia darle seguimiento.

Sección de adquisiciones

6. Selecciona la vía de adquisición del o los bienes. En este punto es dónde en principio inicia la labor del departamento de Compras, al asignar de acuerdo a lo solicitado al posible comprador del departamento, considerando la especialidad de cada uno y sus asignaciones de acuerdo a los Departamentos de la Dependencia.

La experiencia del comprador es de suma importancia y suele ser de utilidad en el proceso de compra, el comprador experimentado no pierde el tiempo tratando de encontrar proveedores para un bien en específico, su experiencia lo capacita para tomar decisiones en cuanto a los proveedores que le pueden dar mejores resultados. Una separación entre el personal que compra papelería, artículos de cómputo, sustancias y materiales, etcétera, resulta con mucho una división que facilita él cubrir las exigencias que de una institución educativa tan diversa emanan. La experiencia significa que pueda llegar a ser especialista en uno o en varios rubros específicos; la especialización del personal en cuanto al rubro de compras tiene un doble propósito: que el comprador obtenga el nivel de conocimientos necesarios para poder prestar un mejor servicio y que los usuarios sepan de antemano con quien de los compradores fue turnada su compra. Además, al usuario se le pudiera dar, a partir del registro histórico de precios por parte del comprador y de su experiencia, el monto estimado de su compra y algunos datos preliminares, a partir de los cuales él pueda decidir otras medidas de su conveniencia.

El comprador antes de solicitar cotizaciones debe verificar si la clave presupuestal a afectar cuenta con los fondos suficientes para la adquisición; aquí también es necesario resaltar la falta de información acerca de los saldos, en torno a los cuales el Departamento de Contaduría está obligado a tener al día, o al momento el registro de previos, pedidos fincados, etcétera. En el mejor de los casos sería necesario afectar las bases de registro presupuestal.

6.1. Orden de compra: Cuando se trata de una adquisición local con proveedores que otorgan crédito y efectúan la entrega de los productos en la dependencia sin costo adicional.

6.2 Compra directa: Cuando la adquisición es de contado y generalmente en este caso, el proveedor no envía los productos a la dependencia o solicita el pago de fletes. En este

caso, el importe de la compra no deberá exceder el fondo revolvente asignado al Departamento de Adquisiciones Almacenes e Inventarios.

6.3 Requisición de Compra Nacional: Cuando la adquisición es mayor a \$100,000.00 (de acuerdo a la Normatividad en Materia de Adquisiciones de la Dirección General de Proveeduría), cuando excede el fondo revolvente disponible o cuando a criterio de la sección de adquisiciones, la compra debe ser turnada a la Subdirección de Compras Nacionales de la Dirección General de Proveeduría.

6.4 Requisición de Compra al Extranjero: Cuando la adquisición debe efectuarse con algún proveedor en el extranjero, ya sea vía el representante o distribuidor autorizado en México o directamente con el proveedor o fabricante, la compra debe ser turnada a la Subdirección de Compras al Extranjero de la Dirección General de Proveeduría.

6.5 Solicitud Vale de Abastecimiento: Cuando el bien requerido se encuentra en el catalogo de Bienes de Uso Recurrente de la Dirección General de Proveeduría y disponibles en los almacenes de dicha Dirección (ver punto 3.1).

En este punto es dónde en principio inicia la labor del departamento de Compras, seleccionando el número de proveedores acorde al importe del pedido y cuando solicita telefónicamente las cotizaciones.

Toda cotización debe contener la siguiente información:

- Precio incluyendo impuestos y descuentos especiales.
- Precios fijos y en moneda nacional si la compra es local.
- Vigencia de los precios.
- Condiciones de venta como la Forma de pago.
- Lugar y plazo de entrega.
- Garantía, especificando vigencia de la misma.
- Calidad del producto, en caso que así lo amerite.

Sección de adquisiciones

7 Selecciona la mejor oferta, elabora el cuadro comparativo y procede a: (según la vía seleccionada)

7.1 Elabora la orden de compra respectiva, financiando el pedido al proveedor seleccionado.

7.2 Elabora la orden de servicio para que el vehículo asignado al departamento efectúe la compra.

7.3 Elabora la Requisición de Compra Nacional, tramitándola en la ventanilla de afectación presupuestal y auditoría en la Dirección General de Proveduría quien posteriormente la turnara a la Subdirección de Compras.

7.4 Elabora la Requisición de Compra de Importación, tramitándola en la ventanilla de afectación presupuestal y auditoría en la Dirección General de Proveduría quien posteriormente la turnara a la Subdirección de Compras al Extranjero.

7.5 Elabora la Solicitud Vale de Abastecimiento (ver punto 3.1).

Parte vital de la administración es el factor humano; De suma importancia es considerar que un equipo de trabajo motivado y de confianza, puede redituara a la administración buenos resultados. La honestidad es parte fundamental para el buen desarrollo del trabajo, por eso la administración central debe esperar del área de Compras, un trabajo honesto y siempre llevando por norma que los intereses de la Institución son antes que todo. Todo trabajo amerita ser evaluado por la administración. Todos los seres humanos responden bajo estímulos, si la administración considera que se está realizando un buen trabajo, reconocer al trabajador su empeño y dedicación e invitarlo a que se siga superando en beneficio propio y de la Institución será fundamental en el autoestima de los trabajadores, porque este reconocimiento le demostrará que su trabajo está rindiendo frutos. Si por el contrario se considera que el trabajo realizado no está cumpliendo con lo requerido ó se detectan anomalías en el mismo será el momento adecuado para poner un remedio. Un trabajo mal hecho se puede corregir y solicitar al trabajador más apego y concentración al mismo, pero una deshonestidad a nadie se le permite. La honestidad es la cualidad más grande que tienen los seres humanos y está cualidad es el primer requisito para trabajar en el área de adquisiciones.

Sección de adquisiciones

Envía una copia de la Orden de Compra o Requisición de Compra al usuario, a fin de que tenga conocimiento del importe del pedido y otra copia al Departamento de Contaduría a fin de que proceda a la afectación presupuestal correspondiente.

Responsabilidades del Departamento de Compras después de haber fincado el pedido
Informar al usuario que su trámite de compra ha sido fincado y del tiempo de entrega del bien solicitado, el importe definitivo, y de ser necesaria alguna información adicional. Está información corrobora sus registros y le ayudaría a planear de mejor maneras sus gastos futuros, además que le da elementos necesarios para las conciliaciones mensuales que realiza con las Área de Control Presupuestal, Proyectos e Ingresos Extraordinarios del Departamento de Contaduría. Esta información tendría que estar cifrada a través de un medio seguro y rápido como puede ser el correo electrónico con algún protocolo de seguridad. A su vez el área correspondiente de Contaduría sería avisada para el cargo a manera de previo con el importe definitivo, mismo que en ciertos casos puede ser necesario ajustar cuando se tienen cambios al estimado por requisiciones de compra al extranjero, mismas que están sujetas al tipo de cambio vigente o por alguna modificación en las especificaciones o características en el bien adquirido.

Cuando el proveedor genera una cotización, uno de los puntos que incluye la misma es el tiempo de entrega, este dato también le es proporcionado al usuario por medio de la orden de compra que le es entregada una vez que ha sido fincado el pedido, con este dato el usuario estima el tiempo aproximado en el que será entregado el bien que solicitó. Si por algún motivo el proveedor no pudiera entregar el bien o los bienes que le fueron adquiridos deberá enviar una carta a este departamento justificando el motivo de la demora o de lo contrario hacerlo acreedor a una sanción por parte del mismo.

El manual marca que la entrega de los bienes deberá ser a través del almacén de la dependencia, mismo que recibe y verifica en su momento al bien, por lo cual el área de compras después de haber fincado el pedido deberá informar al mismo almacén por medio de una copia de la orden de compra las características del bien y todas las especificaciones adicionales que se deberán seguir para la verificación en el momento de su llegada al almacén. Este podría ser el punto final del proceso de compra.

Proveedor o La Dirección General de Proveeduría

Efectúa la entrega de los bienes amparados por la Orden de Compra ó Requisición de Compra; una vez cumplido el plazo de entrega del producto o antes, en el Almacén General de la Facultad, quien recibe y verifica los bienes, sella de recibido la factura o remisión del proveedor ó la Nota de Tránsito ó Recibo de Entrega a la Dependencia de la Dirección General de Proveeduría y reporta la entrada de los bienes a la Jefatura del Departamento de Adquisiciones Almacenes e Inventarios.

La recepción en el almacén en ocasiones resulta ser complicada debido a la diversidad de bienes que son adquiridos en una institución educativa, de modo que el almacenista puede recibir desde un lápiz, hasta un equipo de investigación muy sofisticado. De común acuerdo en ocasiones el almacenista y el proveedor optan por recibir y entregar según sea el caso, los bienes en caja cerrada a reserva de revisión posterior, quedando bajo la responsabilidad del usuario la revisión de la misma y la verificación de que los bienes fueron entregados completos y en buen estado, o de lo contrario proceder al reclamo al proveedor o la Dirección General de Proveeduría según sea el caso.

Jefatura del Departamento de Adquisiciones, Almacenes E Inventarios.

Verifica las entradas reportadas por Almacenes vs. las Ordenes de Compra o Requisiciones de Compra, verificando también, que el proveedor haya entregado los bienes conforme a las condiciones generales pactadas y de acuerdo a los montos establecidos, elaborando el Aviso de Almacén, mismo que remitirá al usuario vía correo electrónico (solicitando al usuario confirmar la recepción del mismo, por la misma vía) o a través del Departamento de Servicios Auxiliares y Complementarios, anexando copia de la factura o remisión del proveedor ó copia del pedido y documento de entrega a la Dependencia de la Dirección General de Proveeduría.

Habiendo recibido el bien el almacén notifica a la Jefatura del departamento de Compras, quien a su vez envía el aviso de almacén para que el solicitante pase a retirar sus bienes correspondientes a su solicitud, bien sea una entrega parcial o total. En este momento el manual presupone mecanismos de autenticación suficientes para que un bien sea retirado del almacén por parte de los usuarios, sin embargo, bien se pudiera

implementar políticas de seguridad como que en el aviso de almacén se envíe la llave o clave necesaria para completar el trámite.

Usuario

Recibe el Aviso de Almacén ya sea por correspondencia o correo electrónico (en el caso de correo electrónico imprimir copia del aviso) mismo que presenta en la Sección de Almacenes, y efectúa la recepción de los bienes previa verificación de los mismos Vs el documento anexo al Aviso de Almacén, firma de recibido.

Los tiempos en este sentido juegan un papel muy importante, por lo tanto, el usuario deberá acudir lo más pronto posible a retirar sus bienes cuando ha recibido el aviso de almacén, ya que, si sus bienes no cumplen con las especificaciones requeridas o se encuentran en mal estado, se proceda al reclamo inmediato de los mismos.

Con relación a la garantía de los equipos, en la medida que el departamento de mantenimiento sea la encargada de cualquier reclamo evita el desgaste de la relación entre el comprador y quien vende; muchas veces en las empresas se le intenta hacer el reclamo al vendedor siendo que este no es el departamento encargado de hacer frente a este tipo de cuestiones, sino en su mayor parte existe un departamento de servicio, muy diferente al de ventas. El departamento de servicios dentro de la institución debe ser el responsable de establecer contacto con el departamento de servicios de la empresa que funge como proveedor.

Sección de Inventarios

Verifica las entradas reportadas por Almacenes y separa todas aquellas entradas correspondientes a bienes de activo fijo, procediendo a efectuar el ALTA de los bienes.

La calendarización de la verificación de bienes puede significar para la dependencia un gran aporte tanto para los usuarios como para los proveedores, el depender de la Dirección General de Patrimonio Universitario (DGPU) asigne un verificador en la dependencia es un punto crítico que retrasa la entrega de los bienes al usuario y el pago al proveedor, si por ejemplo la camioneta asignada al departamento llevará a verificar dos días por semana los bienes adquiridos y la DGPU nos asigna un verificador una vez a la semana la verificación de los bienes se agiliza de manera considerable. Los bienes se entregan a los usuarios que los han solicitado ya habiendo

sido verificados por la Dirección General de Patrimonio Universitario(DGPU), momento en el cual el verificador de la DGPU sella la forma múltiple de gastos, para el pago al proveedor.

VII.2.b Procedimiento de Solicitud para la adquisición de bienes con cargo a proyectos financiados por terceros e ingresos extraordinarios.

Usuario

- 1 Elabora oficio y/o requisita el formato de solicitud, verificando que el mismo contenga las especificaciones del artículo a adquirir, Nombre completo del solicitante, Numero telefónico, correo electrónico y área de adscripción o departamento al que pertenece, indicando el proyecto o los ingresos a afectar, el documento deberá ser autorizado por el responsable o corresponsable del proyecto ó del ejercicio de los ingresos, Entrega en la jefatura del Departamento de Adquisiciones, Almacenes e Inventarios o en su defecto
- 2 Envía por correo electrónico al mismo su solicitud de compra, donde le será recibida y foliada.

En este caso de las solicitudes con cargo a IE o PY, el procedimiento de tramite sufre una modificación ya que por el origen de los recursos, la compra de los bienes se tiene que realizar directamente con proveedor o con la DGP, como parte del servicio que este departamento de compras presta, se ha optado que si el bien solicitado se encuentra en el almacén, se le proporciona al usuario a reserva de reponer el bien que le ha sido entregado. Por lo tanto, el usuario realiza el tramite en el almacén y la solicitud sigue el mismo procedimiento que la que se realiza con cargo a presupuesto

Departamento de Adquisiciones, Almacenes E Inventarios.

Recibe y revisa la solicitud y la turna a la Sección de Adquisiciones

Sección de adquisiciones.

Solicita al Departamento de Contaduría, información del saldo existente en el Proyecto ó Ingresos Extraordinarios a afectar, para cada una de las partidas requeridas.

SI Selecciona al proveedor o proveedores y solicita telefónicamente las cotizaciones

NO Procede a la cancelación parcial o total de la solicitud, informándolo por escrito al usuario.

Sección de adquisiciones.

5 Selecciona la vía de adquisición (ver punto 6 del procedimiento 4.2)

Sección de adquisiciones.

6 Selecciona la mejor oferta elaborando el cuadro comparativo y procederá a:
(ver punto 7 del procedimiento 4.2)

Sección de adquisiciones.

7 Envía una copia de la Orden de Compra o Requisición de Compra al usuario, a fin de que tenga conocimiento del importe del pedido y otra copia al Departamento de Contaduría a fin de que proceda a la afectación correspondiente.

Proveedor o la Dirección General de Proveduría.

8 Efectúa la entrega de los bienes amparados por la Orden de Compra ó Requisición de Compra, en el Almacén General de la Facultad, quien recibe y verifica los bienes, sella de recibido la Factura o Remisión del proveedor ó la Nota de Tránsito ó Recibo de Entrega a la Dependencia de la Dirección General de Proveduría y reporta la entrada de los bienes a la Jefatura de Adquisiciones, Almacenes e Inventarios.

Almacén general

9 Si el bien recibido por Almacenes es inventariable, lo notifica a la Sección de Inventarios, quien procederá a inventariar el bien (ver procedimiento para el inventariado de bienes).

Jefatura del Departamento de Adquisiciones, Almacenes E Inventarios.

10 Verifica las entradas reportadas por Almacenes vs. las Ordenes de Compra o Requisiciones de Compra, verificando también, que el proveedor haya entregado los bienes conforme a las condiciones generales pactadas y de acuerdo a los montos establecidos, elaborando el Aviso de Almacén, mismo que remitirá al usuario vía el

Departamento de Servicios Auxiliares y Complementarios, anexando copia de la factura o remisión del proveedor ó copia del pedido y documento de entrega a la Dependencia de la Dirección General de Proveeduría.

Usuario

11 Recibe el Aviso de Almacén ya sea por correspondencia o correo electrónico (en el caso de correo electrónico imprimir copia del aviso) mismo que presenta en la Sección de Almacenes, y efectúa la recepción de los bienes previa verificación de los mismos vs. el documento anexo al Aviso de Almacén, firma de recibido.

Sección de Inventarios

12 Verifica las entradas reportadas por Almacenes y separa todas aquellas entradas correspondientes a bienes de activo fijo procediendo a efectuar el ALTA de los bienes (ver procedimiento número VIII).

Departamento de adquisiciones, almacenes e inventarios

13 En caso de tratarse de un proyecto con chequera a cargo del investigador, recibirá del proveedor la factura para el trámite de pago correspondiente, firma de recibido del original al proveedor y Envía por escrito el original de la factura al usuario, solicitándole al mismo tiempo el cheque correspondiente.

Usuario

15 Verifica la factura vs. los bienes recibidos y procede a elaborar el cheque respectivo, enviándolo al Departamento de Adquisiciones, Almacenes e Inventarios junto con la póliza de cheque. El Departamento de Adquisiciones recibirá el cheque y lo entregará al proveedor, quien firmará de recibido la póliza de cheque.

Departamento de Adquisiciones, Almacenes e Inventarios.

Enviará por escrito al usuario la póliza de cheque, debidamente signada por el proveedor.

VII.2.c Procedimiento de Solicitud de información de la situación que guarda un pedido.

Usuario

1. Solicita a la Sección de Adquisiciones verbal, telefónicamente, por escrito o vía correo electrónico información de la situación que guarda cualquier artículo requerido por el mismo e indica para tal efecto el número de folio con el que tramitó su solicitud.

Sección de adquisiciones.

2. Verifica la situación interna del pedido y en caso necesario, procede a solicitar información al Proveedor o a la Dirección General de Proveeduría e Informa al usuario de la situación que guarda el pedido.

NOTA: La Sección de Adquisiciones notificará al usuario en forma inmediata o en un plazo de 24 horas si la adquisición fue por Orden de Compra o Directa y de 48 a 72 horas si se efectuó por vía de la Dirección General de Proveeduría.

VII.2.d Procedimiento de Reclamo del usuario por mercancías recibidas en mal estado, que no corresponden a lo solicitado, no cumple con las especificaciones requeridas y/o faltantes.

Usuario

Presenta en el Almacén General el Aviso de Almacén y solicita la entrega de los bienes amparados por el mismo. Revisa la mercancía y si detecta algún faltante lo indica en el documento que firma de recibido; en caso de tratarse de alguna anomalía y la mercancía no es voluminosa y/o pesada, retira los bienes del Almacén General y firma de recibido (No de Conformidad). Si es voluminosa y/o pesada, no efectúa el retiro físico de los bienes. Presenta su reclamo telefónico, verbal o por escrito en la Sección de Adquisiciones, indicando el concepto del reclamo, el número de solicitud al que corresponde y anexa o envía una copia del documento con el que recibió el artículo concepto del reclamo. **NO envía el artículo.**

Sección de adquisiciones.

Identifica al proveedor y lo relaciona con el número de pedido. Procede al reclamo correspondiente. Si los bienes fueron surtidos por la Dirección General de Proveeduría, presenta el reclamo por escrito ante la Subdirección de Compras correspondiente.

Notifica al usuario del resultado del reclamo y en su caso del tiempo de entrega de los faltantes, cambio del bien ó reposición del mismo.

NOTA: La Dependencia tiene un plazo de 10 a 30 días, de acuerdo al proveedor y al tipo de mercancías, a partir de la fecha de recibido por almacenes, para que la acción de Adquisiciones, presente el reclamo al proveedor y en caso de la Dirección General de Proveduría únicamente el plazo es de 10 días naturales.

Para el caso de algunos materiales eléctricos (no faltantes) no existe garantía y en caso de material de vidrio de procedencia nacional (no faltantes) la mercancía no debe ser recibida de almacenes por el usuario.

VIII. Discusión General

El análisis del manual de procedimientos permite detectar puntos críticos en el mecanismo global de compra y deja en claro que comprar, como la acción primaria del área de adquisiciones, no sólo abarca la acción de adquirir bienes o insumos diversos, sino conlleva una serie de eventos y factores todos ellos importantes, que pueden ser controlados y mejorados de manera efectiva a través de una serie de acciones administrativas bien delineadas. Para el caso de una compra, asegurar algo acerca de su calidad, significa considerar todos los aspectos involucrados en la misma, los agentes participantes, la información, las necesidades de la institución, los tiempos, los costos, los antecedentes a la misma, pero sobre todo la inserción de la compra dentro del plan estratégico de la institución.

Un primer punto acerca del manual de procedimientos objeto de este estudio, tal y como está planteado, muestra sin embargo que la concepción que se tiene con relación a las compras que se efectúan dentro de la institución educativa es bastante limitada, ya que solo se presenta como una serie de eventos a seguir, siendo que esta aseveración está muy lejos de representar la verdadera labor que se desarrolla en el Departamento de Compras; el Departamento de Compras asume sus compromisos tanto con los usuarios como con sus proveedores, bajo una noción clara de sus responsabilidades, a la vez que está preparado en diversos sentidos que impactan una compra, como tener una serie de antecedentes sistematizados, está al día en cuanto a información y precios, preparar continuamente a su personal para asumir nuevos retos, etcétera, mismos que significan un aporte fundamental para cumplir con los objetivos que la institución misma se a planteado.

La administración central por su parte debe delinear y establecer con claridad los objetivos que pretende para el Departamento de Compras, de modo que si no se establecen metas u objetivos claros no se pueden exigir resultados acordes, a la vez que debe revisar continuamente el papel que el departamento de compras deberá de guardar debido a la importancia que desde el punto de vista de optimización de los recursos el Departamento de Compras puede tener, al incidir directamente en cómo se ejercen los recursos asignados a la dependencia. Es claro que la administración debe asumir esta responsabilidad central en torno al Departamento de compras.

El análisis del manual de procedimientos a su vez hace evidente la necesidad de considerar a las labores administrativas como procesos globales que van más allá de las acciones administrativas inmediatas, y que incluyen una serie de tareas y factores que le brindan sustento a estas acciones inmediatas. Los procesos administrativos considerados de esta manera global, están sustentados en una serie de tareas administrativas diversas y de factores como la estructura de la institución, la infraestructura, las políticas de la institución a varios niveles, los flujos de información, la clarificación del papel de los agentes involucrados, etcétera.

Las labores administrativas deben de ser vistas entonces como procesos que suceden en el tiempo, si bien son una secuencia de pasos, van más allá de esta seriación e involucran el conocimiento que se tiene de los materiales que se compran, de los proveedores, de los tiempos necesarios, de la planeación, etcétera, bajo el contexto dado por la infraestructura, estructura organizativa, relaciones y clima institucional.

En este sentido de considerar a los procesos administrativos de manera global, es de especial atención el papel que pudieran jugar las diferentes áreas encargadas de emitir políticas y de la planeación que se hace en conjunto con las mismas; estas políticas pueden ser emitidas por instancias de la institución bajo el propósito de incidir en diferentes niveles de gasto e inversión anual para diferentes actividades, o bien pueden ser políticas derivadas propiamente del funcionamiento de las diferentes áreas, como pueden ser por ejemplo las políticas de proveedores de las que la administración sería la responsable de generarlas y hacerlas cumplir. Ambos tipos de políticas, aún y cuando no se expresan de manera manifiesta en el manual de procedimientos, pueden ser de vital importancia para la institución.

Uno de los componentes centrales que le dan sustento a los procesos administrativos es la infraestructura disponible, que le brindan un marco de referencia operativo de respaldo a las actividades diseñadas para cumplir con los fines para los que han sido establecidos, o la infraestructura humana, la cual es quizás uno de los componentes más valiosos y a su vez más difícil de considerar en los análisis de planeación. El valor del componente humano en los procesos administrativos se manifiesta producto de la experiencia del personal en cada área y de su conocimiento explícito acerca de los trámites y normatividad existente a diferentes niveles. Queda de manifiesto que el papel del componente humano depende en gran medida de la calidad en el manejo del personal, de su nivel de compromiso y seriedad, y del soporte que recibe de otras áreas y de la administración.

Otros componentes importantes de los procesos administrativos que se hacen evidentes a partir del análisis del manual de procedimientos, se refieren a las relaciones existentes entre las diferentes áreas de la institución, que definen en gran medida la retroalimentación en el desempeño de áreas específicas y del funcionamiento general de la institución. Difícilmente un área por autónoma que parezca, logra cumplir cabalmente sus objetivos sin la colaboración de otras áreas, de modo que el análisis del manual de procedimientos da la pauta para plantear la integración de las diferentes áreas como un factor de fortalecimiento operativo.

Uno de los puntos más críticos para el funcionamiento óptimo de la administración, evidente a partir del análisis del manual de procedimientos, está relacionado a los mecanismos de generación y de flujo de información entre los diferentes agentes involucrados en los procesos administrativos. En particular para realizar una compra, un trabajo efectivo en este sentido se garantizaría sólo a partir de una comunicación adecuada entre los agentes involucrados, en la que cada uno conoce qué hacer en tiempo y en forma. En este sentido una de las fuentes más importantes de información que la administración puede generar proviene de los antecedentes de adquisiciones previas, y su utilidad puede ser tanto para el área administrativa como para el usuario.

A partir del análisis queda en claro que son muchos los componentes o agentes involucrados en un proceso administrativo, que en conjunto pueden dar origen a la implementación de nuevos planes de trabajo, atacando los problemas o limitantes operacionales desde diferentes frentes, de modo que para promover el funcionamiento de una institución, es necesario generar recurrentemente nuevos mecanismos de trabajo que a la vez que terminen con inercias administrativas, sean producto de la recopilación de muchos años de experiencia del personal en sus diferentes áreas, del análisis detallado de sus políticas operativas, de la consideración detallada de su infraestructura, de la clarificación del papel que diferentes áreas deben de jugar, etcétera.

Estos planes de trabajo propuestos deben de estar establecidos bajo la política de promover el papel que cada persona juega en su área, bajo la mística de crear un compromiso de trabajo serio y efectivo que permita desarrollar todo el potencial del que el trabajador es capaz, dentro de un ambiente o clima institucional de cooperación de todas las áreas involucradas en los procesos, bajo la conciencia plena de que todos los responsables representan a una misma institución y que por consiguiente se persigue un objetivo común. Es lamentable que administración tras administración se herede maneras

de trabajar y se siga actuando como hace diez o quince años atrás, bajo rupturas de conciencia acerca de cuáles son los objetivos que se persiguen, bajo una administración que limita sus tareas en gran medida a las acciones inmediatas y que descuida las tareas de planeación y de manejo de su personal, y de sus relaciones y requerimientos para con otras áreas.

La tarea conceptual como la que se propone en este trabajo, bien puede ser planteada para realizarse en otras áreas de la administración, a partir de diferentes instrumentos o motivos de análisis, y puede ser la base de una fructífera planeación estratégica. Sin embargo, primero es necesario considerar a la planeación estratégica misma como tarea administrativa extendida y como parte básica de una administración global, bajo un esquema que no sólo se preocupe por ciertas áreas aisladas. Un trabajo profundo en todos los niveles de la administración puede ser altamente productivo y significar para la dependencia un avance considerable en el ámbito administrativo.

En la medida que el funcionamiento de la institución depende en primera instancia de condicionantes directas del funcionamiento global de la Institución a escalas mayores, no debe de ser analizadas exenta de éstas condicionantes, y promover su participación en análisis a otros niveles. La administración central a la vez de promover tareas de análisis de las diferentes labores y actividades hacia dentro en sus diferentes áreas, debiera de participar en análisis y sugerencias globales de la Institución a nivel macro, dado que el número de condicionantes provenientes de áreas de mayor jerarquía a los que un trámite administrativo está supeditado es en algunos caso muy alto, y en muchos caso no tiene un efecto inocuo ni ventajoso para la institución, sino completamente dañino.

Una de las necesidades más apremiantes de la administración moderna radica en contar con marcos de referencia conceptuales en torno a los procesos administrativos, que den la pauta para explotar diferentes acciones o medidas con políticas acerca de los diferentes elementos involucrados en un proceso administrativo. La fortaleza acerca de éstos marcos conceptuales radica en que las labores administrativas sean concebidas como verdaderos procesos administrativos y no sólo una serie de acciones inmediatas a realizar, dónde están contenidas labores como él comprar para el caso del presente trabajo, relativo al Departamento de compras.

En este sentido, la planeación estratégica como una filosofía de trabajo le confiere al administrador una autoridad o capacidad diferente de ejercer el mando o de dirigir,

redituando al corto plazo en políticas y compromisos claros de las diferentes áreas, y en resultados loables en el uso que de los recursos y del logro de objetivos a largo plazo.

El papel que los diferentes agentes pueden tener, en diferentes contextos, guarda una estrecha relación con las labores que siendo propiamente administrativas, han sido relegadas como labores eventuales que caen dentro del ámbito personal y no como tareas formales y claves de los diferentes departamentos o áreas de una organización. Para entender la administración y su funcionamiento puede ser planteado el análisis a partir de elementos tales como el organigrama de la empresa, los informes que el área emite, organigramas estructurales, perfiles de puestos, descripción de procedimientos, que permitan hacer evidentes los puntos más críticos involucrados en los diferentes procesos administrativos. Dentro de estos análisis, uno de los elementos más importantes de considerar es la experiencia que el personal propio de las áreas posee; aplicar un análisis estratégico de las áreas y sus interrelaciones implica la suma de los esfuerzos, que puede significar un ahorro considerable en tiempos y resultados más satisfactorios para los procesos administrativos.

Conceptuar los procesos administrativos brinda a su vez elementos valiosos desde el punto de vista operativo; por ejemplo, una de las necesidades más importantes relativo a la administración y su funcionamiento para el caso analizado, radica en generar mecanismos que permitan un flujo de información entre las diferentes agentes involucrados en el proceso de compra, que van desde el que genera la información hasta el área o usuario quienes necesitan la misma. Es claro que siendo la información uno de los valores más importantes para la administración de cualquier empresa, el análisis estratégico en torno la información es necesaria en sus diferentes procedimientos, sobre el uso que hacen de la misma. En el caso del presente análisis sobre el manual de procedimientos, existen disyuntivas sobre montos, en la verificación sobre la existencia de los bienes, en la verificación de la suficiencia presupuestal por parte del almacén y por parte del departamento de compras, etcétera, de modo que contar y promover mecanismos seguros de transferencia de información resulta de vital importancia para la institución.

Sin embargo, la fortaleza de cualquier análisis conceptual de éste tipo deriva en establecer el justo valor de diferentes agentes y su verdadero papel, potenciar las fortalezas y reforzar las posibles debilidades de la institución. En una institución que maneja presupuesto anual, por ejemplo, no debe de existir la menor duda acerca de lo que puede reeditar implementar un plan estratégico para cada área de la administración.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

La generación de una planeación estratégica mas que para una área en específico debe de existir para la administración en general, ya que las áreas tienen vínculos con muchas otras o con departamentos que interactúan dentro de la administración central y cuyos desempeños están relacionados. El contexto de la institución le brinda a las políticas derivadas de la planeación estratégica una potencia adicional y sólo es necesario, así como de encontrar los puntos críticos de la administración, los puntos que favorecen con determinadas políticas el logro de resultados, incluidos los vínculos con otras áreas.

La administración debe guardar y hacer guardar un papel claro para el funcionamiento general que asegure los objetivos de la institución frente a la administración general, a una escala mayor, y debe ser parte de su administración establecer límites acerca de sus funciones con otras instancias y la participación en la políticas a nivel institucional.

Queda claro a partir del análisis de la situación del departamento de compras, que existe una necesidad real de crear conciencia acerca de la importancia que tienen tareas de planeación estratégica, que engloban genéricamente a una serie de tareas diversas de análisis, evaluación, ejecución, administración, etcétera, y de la importancia de cristalizar estas tareas sobre las labores propias de administración. Los paradigmas de lo que significa una administración exitosa han cambiado y cambian vertiginosamente en el tiempo, de modo que la planeación estratégica es una necesidad sustancial actual de cualquier empresa sin importar su naturaleza, y deben de abarcar la planeación estratégica a varios niveles y diferentes áreas.

IX. Conclusiones

- Compras es parte del proceso global de la organización, por lo tanto su orientación se enfoca a contribuir en la generación de valor que se traduce en el resultado final del proceso administrativo. El concepto de comprar va más allá del hecho de adquirir un bien de forma inmediata, requiere una planeación general que pueda asegurar resultados óptimos. No se puede considerar el área de compras como independiente debido a los vínculos que tiene establecidos con otras áreas de la administración, de ahí la importancia de establecer una planeación en general y no en particular.
- Los objetivos de compras deben ser consistentes y coherentes con la Visión y Misión de la institución.
- El conocimiento de la organización permite obtener un aprovechamiento óptimo de las oportunidades que a la institución se le presenten. Fijar las políticas y las tareas administrativas que promuevan el aprovechamiento deseado es tarea de la administración, así, como superar las amenazas de las que es objeto, este es un punto de suma importancia y de especial atención ya que incide directamente en el área de compras.
- Traducir las fortalezas organizacionales en ventajas competitivas que puedan significar para la institución mejores resultados en el proceso de compra. El desarrollo de la institución es necesario para balancear las debilidades que se presentan en el proceso de compra.
- El factor humano es de suma importancia para la administración de compras, y es importante considerar que elementos como la comunicación, responsabilidad, hábitos, trato., actitudes, aptitudes acciones y valores deber ser parte del perfil del personal que labora en el área de compras.
- La evaluación de un plan de trabajo que se va a implementar es necesaria para determinar a priori que puede pasar, como saber si pasa, cuando va a ocurrir, y que resolver.

X. Bibliografía

Arias Galicia, F. *Administración de recursos Humanos*. Editorial Trillas, México, 1976

Brion, J.M. *Decisiones, Planeación de la organización y el concepto de Mercadotecnia*. (Traducc. de *Decisions, Organization Planning and the Marketing concepts*. *American Management Association*, 1964), Editora Técnica, S.A., 1966

Dailey, C.A. y Dyer, F.C. *Cómo tomar decisiones respecto a las personas*. (traducc. de *How to Make Decisions About people*. Parker Publishing Company, Inc., 1966), Herrero Hnos. Sucs., 1976.

Duhalt Krauss, M. *Los Manuales de procedimiento en las oficinas públicas*. U.N.A.M., México, 1977.

Drucker, P.F. *The Effective Executive*. Harper and row, 1967.

Koontz H. y O'Donnell, C. *Curso de Administración Moderna. Un Análisis de las Funciones de la Administración*. McGrawHill, 1973.

Martner, G. *Planificación y Presupuesto por programas*. Siglo Veintiuno Editores, S.A., México, D.F. 10ª Edición., 1978.

Pooler Victor H. *El Gerente de Compras y sus Funciones*. Limusa, México, D.F. 1986.

Braverman Jerome D. *Toma de Decisiones en administración*. Limusa, México, D.F. 1986.

McGregor, D. *Mando y Motivación*. Diana, México, 1974.

Lazzaro V. *Sistemas y procedimientos. Un manual para los negocios y la industria*, Diana, México D.F. 1995.

Santander Capdevilla M. *Las compras y la gestión de materiales*, Hispanoeuropea, España Barcelona, 1986.

Davis K., Newstrom J. *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*, Mc Graw Hill, México D.F. 1991.

Levy C. *Evaluación del personal. Los métodos a elegir*, Diaz Santos, S.A. España Madrid 1992.

Newton M., Raia A. *Desarrollo organizacional. Valores, proceso y tecnología*, Diana, México D.F. 1998.

Kaufman R. *Guía práctica para la planeación en las organizaciones*, Trillas, México D.F. 1997.

XI. Apéndice

Este apéndice presenta los Diagramas de los Manuales de Procedimientos del Departamento de Compras tratados, de acuerdo al siguiente orden.

XI.a Procedimiento de Solicitud de adquisiciones de bienes con cargo a presupuesto.

XI.b Procedimiento de Solicitud para la adquisición de bienes con cargo a proyectos financiados por terceros e ingresos extraordinarios.

XI.c Procedimiento de Solicitud de información de la situación que guarda un pedido.

XI.d Procedimiento de Reclamo del usuario por mercancías recibidas en mal estado, que no corresponden a lo solicitado, no cumple con las especificaciones requeridas y/o faltantes.

XI.a Procedimiento de Solicitud de adquisiciones de bienes con cargo a presupuesto.

<p>USUARIO. 1 Llena el formato de solicitud respectivo, verificando que el mismo contenga las especificaciones del artículo a adquirir, Nombre completo del solicitante, Número telefónico, correo electrónico y área de adscripción o departamento al que pertenece. Posteriormente lo remite al jefe de departamento o secretario de apoyo para su autorización (si el solicitante es el responsable de la clave presupuestal a afectar, bastará con su firma y la clave presupuestal misma).</p>			
<p>JEFE DE DEPARTAMENTO O SECRETARIO DE APOYO. 2 Revisa la solicitud y en caso procedente la autoriza y sella el documento con la clave presupuestal a afectar.</p>			
<p>ALMACEN GENERAL. 3 Recibe la(s) "solicitud(es) sustancias, material y equipo", "solicitud(es) de útiles de escritorio y papelería" y/o "solicitud(es) para recarga de cilindros". En caso necesario, el usuario deberá presentar los envases correspondientes para el despacho de producto químico, para recarga de cilindros o contenedor para nitrógeno líquido.</p>			
<p>ALMACEN GENERAL. 4 Verifica si tiene en existencia el bien solicitado.</p>	<p>4.1 SI Consulta con el departamento de contaduría la suficiencia presupuestal, de la clave y partida a afectar.</p>	<p>4.1.1 SI Procede al despacho parcial o total de los bienes solicitados, evalúa la solicitud, turna una copia de la solicitud al departamento de contaduría.</p>	<p>4.1.2 NO Procede a la devolución de la solicitud al usuario, indicándole que no cuenta con recursos financieros en la clave y partida a afectar.</p>
<p>4.2 NO Turna la solicitud a la sección de adquisiciones debidamente foliada, evaluada y con el sello "PARA COMPRA".</p>			
<p>SECCIÓN DE ADQUISICIONES 5 Recibe la solicitud y consulta el catálogo de Bienes de Uso Recurrente de la Dirección General de Proveduría.</p>		<p>5.1 SI Elabora la solicitud Vale de Abastecimiento y la turna a la Dirección General de Proveduría, Subdirección de almacenes; quien después de efectuar el procedimiento interno de registro presupuestal, entrega los bienes solicitados al Almacén General de la dependencia, cancelando aquellos con los que no cuenta en existencia.</p>	
<p>5.2 NO Selecciona el número de proveedores acorde al importe del pedido y solicita telefónicamente las cotizaciones".</p>			
<p>SECCIÓN DE ADQUISICIONES 6 Selecciona la vía de adquisición del o los bienes (previamente a la selección del proveedor)</p>		<p>6.1 Orden de compra: Cuando se trata de una adquisición local, con proveedores que otorgan crédito y efectúan la entrega de los productos en la dependencia sin costo adicional.</p>	<p>6.2 Compra directa: Cuando la adquisición es de contado y generalmente en este caso, el proveedor no envía los productos a la dependencia o solicita el pago de fletes. En este caso, el importe de la compra no deberá exceder el fondo revolving asignado al Departamento de Adquisiciones Almacenes e Inventarios.</p>
		<p>6.3 Requisición de Compra Nacional: Cuando la adquisición es mayor a \$100,000.00 (de acuerdo a la Normatividad en Materia de Adquisiciones de la Dirección General de Proveduría), cuando excede el fondo revolving disponible o cuando a criterio de la sección de adquisiciones, la compra debe ser turnada a la Subdirección de Compras Nacionales de la Dirección General de Proveduría.</p>	
		<p>6.4 Requisición de Compra al Extranjero: Cuando la adquisición debe efectuarse con algún proveedor en el extranjero, ya sea vía el representante o distribuidor autorizado en México o directamente con el proveedor o fabricante, la compra debe ser turnada a la Subdirección de Compras al Extranjero de la Dirección General de Proveduría.</p>	
		<p>6.5 Solicitud Vale de Abastecimiento: Cuando el bien requerido se encuentra en el catálogo de Bienes de Uso Recurrente de la Dirección General de Proveduría y disponibles en los almacenes de dicha Dirección (ver punto 5.3).</p>	
<p>SECCIÓN DE ADQUISICIONES 7 Selecciona la mejor oferta, elabora el cuadro comparativo y procede a: (según la vía seleccionada).</p>		<p>7.1 Elabora la orden de compra respectiva, fijando el pedido al proveedor seleccionado.</p>	<p>7.2 Elabora la orden de servicio para que el vehículo asignado al departamento efectúe la compra.</p>
		<p>7.3 Elabora la Requisición de Compra Nacional, transmitiéndola en la ventanilla de afectación presupuestal y auditoría en la Dirección General de Proveduría quien posteriormente la turna a la Subdirección de Compras Nacionales.</p>	
		<p>7.4 Elabora la Requisición de Compra de Importación, transmitiéndola en la ventanilla de afectación presupuestal y auditoría en la Dirección General de Proveduría quien posteriormente la turna a la Subdirección de Compras al Extranjero.</p>	
		<p>7.5 Elabora la Solicitud Vale de Abastecimiento (ver punto 5.1).</p>	
<p>8. SECCIÓN DE ADQUISICIONES. Envía una copia de la orden de compra o requisición de compra al usuario, a fin de que tenga conocimiento del importe del pedido y otra copia al Departamento de Contaduría a fin de que proceda a la afectación presupuestal correspondiente.</p>			
<p>9. PROVEEDOR O LA DIRECCIÓN GENERAL DE PROVEEDURÍA. Efectúa la entrega de los bienes señalados por la Orden de Compra ó Requisición de Compra; una vez cumplido el plazo de entrega del producto o antes, en el Almacén General de la Fiscalía, quien recibe y verifica los bienes, sella de recibido la factura o remisión del proveedor ó la Nota de Tránsito ó Recibo de Entrega a la Dependencia de la Dirección General de Proveduría y reporta la entrada de los bienes a la Jefatura del Departamento de Adquisiciones Almacenes e Inventarios.</p>			
<p>10. JEFATURA DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES, ALMACENES E INVENTARIOS. Verifica las entradas reportadas por Almacenes Vs las Ordenes de Compra o Requisiciones de Compra, verificando también, que el proveedor haya entregado los bienes conforme a las condiciones generales pactadas y de acuerdo a los montos establecidos, elaborando el Aviso de Almacén, mismo que remitirá al usuario vía correo electrónico (solicitando al usuario confirmar la recepción del mismo, por la misma vía) o a través del Departamento de Servicios Auxiliares y Complementarios, anexando copia de la factura o remisión del proveedor ó copia del pedido y documento de entrega a la Dependencia de la Dirección General de Proveduría.</p>			
<p>11. USUARIO. Recibe el Aviso de Almacén ya sea por correspondencia o correo electrónico (en el caso de correo electrónico imprimir copia del aviso) mismo que presenta en la Sección de Almacenes, y efectúa la recepción de los bienes previa verificación de los mismos Vs el documento anexo al Aviso de Almacén, firma de recibido.</p>			
<p>12. SECCIÓN INVENTARIOS. Verifica las entradas reportadas por Almacenes y separa todas aquellas entradas correspondientes a bienes de activo fijo, procediendo a efectuar el ALTA de los bienes. (Ver procedimiento número VIII).</p>			

XI.b Procedimiento de Solicitud para la adquisición de bienes con cargo a proyectos financiados por terceros e ingresos extraordinarios.

1.- USUARIO. Elabora oficio y/o requisita el formato de solicitud, verificando que el mismo contenga las especificaciones del artículo a adquirir, Nombre completo del solicitante, Número telefónico, correo electrónico y área de adscripción o departamento al que pertenece, indicando el proyecto o los ingresos a afectar, el documento deberá ser autorizado por el responsable o corresponsable del proyecto o del ejercicio de los ingresos. Entrega en la Jefatura del Departamento de Adquisiciones, Almacenes e Inventarios o en su defecto envía vía correo electrónico al mismo su solicitud de compra, donde le será recibida y foliada.	
2.- DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES, ALMACENES E INVENTARIOS. Recibe y revisa la solicitud y la turna a la Sección de Adquisiciones	
3.- SECCION DE ADQUISICIONES. Solicita al Departamento de Contaduría, información del saldo existente en el Proyecto o Ingresos Extraordinarios a afectar, para cada una de las partidas requeridas.	
3.1. SI. Selección al proveedor o proveedores y solicita telefónicamente las cotizaciones	3.2. No. Procede a la cancelación parcial o total de la solicitud, informándolo por escrito al usuario
4.- SECCION DE ADQUISICIONES. Selección la vía de adquisición (ver punto 6 del procedimiento 4.2).	
5.- SECCION DE ADQUISICIONES. Selección la mejor oferta elaborando un cuadro comparativo y procederá a: (ver punto 7 del procedimiento 4.2)	
6.- SECCION DE ADQUISICIONES. Envía una copia de la Orden de Compra o Requisición de Compra al usuario, a fin de que tenga conocimiento del importe del pedido y otra copia al Departamento de Contaduría a fin de que proceda a la afectación correspondiente.	
7.- PROVEEDOR O LA DIRECCION GENERAL DE PROVEEDURIA. Efectúa la entrega de los bienes amparados por la Orden de Compra o Requisición de Compra en el Almacén General de la Facultad, quien recibe y verifica los bienes, sella de recibido la Factura o Remisión del proveedor o la Nota de Tránsito o Recibo de Entrega a la Dependencia de la Dirección General de Proveeduría y reporta la entrada de los bienes a la Jefatura de Adquisiciones, Almacenes e Inventarios.	
8.- ALMACEN GENERAL. Si el bien recibido por Almacenes es inventariable, lo notifica a la Sección de Inventarios, quien procederá a inventariar el bien (ver procedimiento para el inventariado de bienes).	
9.- JEFATURA DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES, ALMACENES E INVENTARIOS. Verifica las entradas reportadas por Almacenes vs. las Ordenes de Compra o Requisiciones de Compra, verificando también, que el proveedor haya entregado los bienes conforme a las condiciones generales pactadas y de acuerdo a los montos establecidos, elaborando el Aviso de Almacén, mismo que remitirá al usuario vía el Departamento de Servicios Auxiliares y Complementarios, anexando copia de la factura o remisión del proveedor o copia del pedido y documento de entrega a la Dependencia de la Dirección General de Proveeduría.	
10.- USUARIO. Recibe el Aviso de Almacén ya sea por correspondencia o correo electrónico (en el caso de correo electrónico imprimir copia del aviso) mismo que presenta en la Sección de Almacenes, y efectúa la recepción de los bienes previa verificación de los mismos vs. el documento anexo al Aviso de Almacén, firma de recibido.	
11.- SECCION INVENTARIOS. Verifica las entradas reportadas por Almacenes y separa todas aquellas entradas correspondientes a bienes de activo fijo procediendo a efectuar el ALTA de los bienes (ver procedimiento número VIII).	
12.- DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES, ALMACENES E INVENTARIOS. En caso de tratarse de un proyecto con chequera a cargo del investigador, recibirá del proveedor la factura para el trámite de pago correspondiente, firma de recibido del original al proveedor y Envía por escrito el original de la factura al usuario, solicitándole al mismo tiempo el cheque correspondiente.	
13.- USUARIO. Verifica la factura vs. los bienes recibidos y procede a elaborar el cheque respectivo, enviándolo al Departamento de Adquisiciones, Almacenes e Inventarios junto con la póliza de cheque. El Departamento de Adquisiciones recibirá el cheque y lo entregará al proveedor, quien firmará de recibido la póliza de cheque.	
14.- DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES, ALMACENES E INVENTARIOS. Enviará por escrito al usuario la póliza de cheque, debidamente signada por el proveedor.	

XI.c Procedimiento de Solicitud de información de la situación que guarda un pedido.

1.- USUARIO. Solicita a la Sección de Adquisiciones verbal, telefónicamente, por escrito o vía correo electrónico información de la situación que guarda cualquier artículo requerido por el mismo e indica para tal efecto el número de folio con el que tramitó su solicitud.

2.- SECCION DE ADQUISICIONES. Verifica la situación interna del pedido y en caso necesario, procede a solicitar información al Proveedor o a la Dirección General de Proveduría e Informa al usuario de la situación que guarda el pedido.
NOTA: La Sección de Adquisiciones notificará al usuario en forma inmediata o en un plazo de 24 horas si la adquisición fue por Orden de Compra o Directa y de 48 a 72 horas si se efectuó por vía de la Dirección General de Proveduría.

XI.d Procedimiento de Reclamo del usuario por mercancías recibidas en mal estado, que no corresponden a lo solicitado, no cumple con las especificaciones requeridas y/o faltantes.

USUARIO

1- Presenta en el Almacén General el Aviso de Almacén y solicita la entrega de los bienes amparados por el mismo. Revisa la mercancía y si detecta algún faltante lo indica en el documento que firma de recibido; en caso de tratarse de alguna anomalía y la mercancía no es voluminosa y/o pesada, retira los bienes del Almacén General y firma de recibido (NO DE CONFORMIDAD). Si es voluminosa y/o pesada, no efectúa el retiro físico de los bienes. Presenta su reclamo telefónico, verbal o por escrito en la Sección de Adquisiciones, indicando el concepto del reclamo, el número de solicitud al que corresponde y anexa o envía una copia del documento con el que recibió el artículo concepto del reclamo. NO envía el artículo.

2.- SECCION ADQUISICIONES. Identifica al proveedor y lo relaciona con el número de pedido. Procede al reclamo correspondiente. Si los bienes fueron surtidos por la Dirección General de Proveeduría, presenta el reclamo por escrito ante la Subdirección de Compras correspondiente.

Notifica al usuario del resultado del reclamo y en su caso del tiempo de entrega de los faltantes, cambio del bien ó reposición del mismo.

NOTA: La Dependencia tiene un plazo de 10 a 30 días, de acuerdo al proveedor y al tipo de mercancías, a partir de la fecha de recibido por almacenes, para que la Sección de Adquisiciones, presente el reclamo al proveedor y en caso de la Dirección General de Proveeduría únicamente el plazo es de 10 días naturales. Para el caso de algunos materiales eléctricos (no faltantes) no existe garantía y en caso de material de vidrio de procedencia nacional (no faltantes) la mercancía no debe ser recibida de almacenes por el usuario.