



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**“LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS EN LAS
DEPENDENCIAS UNIVERSITARIAS”**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE EN OPCION AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A:
JOSE CARLOS LEDESMA ESPINDOLA

DIRECTOR DEL SEMINARIO:
LIC. JOSE SILVESTRE MENDEZ

MEXICO, D. F.

1984.



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS EN LAS
DEPENDENCIAS UNIVERSITARIAS

I N D I C E

Prólogo

Página

Capítulo I METODOLOGIA	10
1. Introducción	10
2. Ciencia	10
2.1 Características de la Ciencia	12
3. La Investigación como Principal Instrumento del Científico.	12
4. Factores de la Investigación.	13
5. Metodología (Algunos tipos de métodos).	14
5.1 Método Deductivo.	14
5.2 Método Inductivo.	15
5.3 Método de Concordancias.	15
5.4 Método de Diferencias.	16
5.5 Método de Residuos.	16
5.6 Variaciones concomitentes.	16
5.7 Otros	17
6. Método Científico.	18
6.1 Principios de la Estructura de la Investigación Científica.	18
6.2 Métodos de la Investigación Científica.	18
6.3 Pasos de la Investigación del Método Científico.	19

METODOLOGIA UTILIZADA PARA LA INVESTIGACION

"IMPORTANCIA DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS EN LAS DEPENDENCIAS UNIVERSITARIAS"

1. Objetivo de la Investigación o problemas a estudiar	25
2. Planteamiento de Hipótesis.	26
3. Planeación de la Investigación	27

4. Establecimiento del Universo	27
5. Determinación de la Muestra.	28
6. Recopilación de Información (en capítulo No. V)	29
7. Análisis. (en capítulo No. V).	32
8. Comprobación o Disprobación de la(s) Hipótesis.	32
9. Conclusiones. (en capítulo No. VI)	33
10. Informe Final. (en capítulo No. VI.	33

MARCO TEORICO

Capítulo II. LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.

1. Concepto de Manual	35
2. Necesidades de los Manuales Administrativos.	36
3. Clasificación Básica de los Manuales.	37
3.1 Por su Area de Aplicación.	37
3.1.1. Macroadministrativos.	37
3.1.2. Microadministrativos.	37
3.2 De acuerdo con su contenido.	37
3.2.1. Manual de Organización.	37
3.2.2. Manual de Procedimientos.	38
3.2.3. Manual de Políticas.	38
3.2.4. Manual de Contenido Múltiple.	38
3.3 Por su Grado de Detalle o Actividad.	38
3.3.1. Manual de Ventas	39
3.3.2. Manual de Producción.	39
3.3.3. Manual de Finanzas.	39
3.3.4. Manual de Personal.	39

Capítulo III. PRINCIPALES ACTIVIDADES A REALIZAR EN LA FORMULACION DE MANUALES ADMINISTRATIVOS.

1. Planificación del Estudio	41
2. Recopilación de Datos	43
3. Análisis de Datos.	44
4. Implantación	45
5. Evaluación.	47

Capítulo IV. CONFIGURACION DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS
DE MAYOR USO.

Apartado que integran los Manuales de Organización y el de Procedimientos.	
1. Manual de Organización.	49
1.1 Portada	49
1.2 Carátula de Identificación.	50
1.3 Introducción.	50
1.4 Objetivos.	50
1.5 Índice o Contenido.	51
1.6 Antecedentes.	51
1.7 Disposiciones Jurídicas o Base Legal.	52
1.8 Atribuciones.	52
1.9 Estructura Orgánica.	52
1.10 Objetivo Específico y Funciones.	54
1.11 Organigrama.	54
1.11.1 Organigrama General.	56
1.11.2 Organigrama Específico.	57
1.11.3 Organigrama de Ubicación.	58
2. Manual de Procedimientos.	59
2.1 Portada	59
2.2 Carátula de Identificación.	59
2.3 Introducción.	60
2.4. Objetivos.	60
2.5. Índice o Contenido.	60
2.6. Presentación de los procedimientos.	60
2.6.1 Índice de Procedimientos.	60
2.6.2 Objetivo del Procedimiento.	61
2.6.3 Normas de Operación.	61
2.6.4 Diagrama de Flujo.	61
2.6.5 Descripción del Procedimiento.	61
2.6.6 Formas y Guías de llenado	62
2.6.7 Otros documentos.	64
2.7. Un Ejemplo de Manual de Organización.	64

	Página
Capítulo V. TRABAJO DE CAMPO.	100
1. Tabulación de la información.	108
1.1 Análisis de la Información	112
1.2 Representación Gráfica.	112
Capítulo VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	125
Bibliografía.	128

PROLOGO

Los recursos técnicos, materiales y humanos, son componentes - imprescindibles de toda empresa, ya sea esta de servicio comercial ó industrial.

El aprovechamiento óptimo de los recursos es factor determinante en el logro de los objetivos que se fija toda empresa, sin embargo, debemos tener presente que se debe guardar un equilibrio entre estos - factores, pues la maquinaria más avanzada, los recursos financieros más sólidos y el elemento humano más capacitado, no se vería realizado, sin la presencia de las técnicas administrativas.

Ahora bien, si las empresas en México, se desarrollan en un ámbito cada día más complejo y competitivo, estas están obligadas a adoptar técnicas que estén acordes al medio que actualmente se desenvuelven.

Se debe pasar por alto las improvisaciones; las decisiones sin considerar alternativas; las medidas empíricas, las rutinarias y costumbres, para dar lugar a la administración moderna.

Por lo tanto, para asegurar el éxito de las empresas es menester implementar sistemas que garanticen la eficacia, eficiencia y congruencia de todas las actividades.

Por ejemplo, la carencia de una eficiente asignación de actividades; autoridad y responsabilidad en determinar función, se reflejará en una deficiente unidad administrativa, que además convierte al elemento humano de esa unidad y de la empresa, en personal frustrado, con un bajo nivel de la moral de trabajo, desmotivado, etc., que afectan sensiblemente los objetivos de la empresa.

Sin embargo, estamos concientes de la problemática a la que se enfrentan los empresarios, en que un gran número de compañías, todavía siguen utilizando sistemas empíricos y obsoletos, debido a la falta de desarrollo ó actualización de algunos profesionistas del área de administración.

El presente trabajo, lleva como interés prioritario señalar las bondades de las herramientas que se utilizan en los procesos de la administración, como son los manuales administrativos con todo lo que involucran éstos, básicamente esto llevará implícito pugnar a través del conocimiento con hechos, que la utilización de estas herramientas aporta redituables beneficios.

Si los objetivos del presente trabajo, no llegaran a cristalizar, el esfuerzo no será en vano, pues la semilla quedará sembrada, en espera de las inquietudes de nuestros compañeros de estudio, de profesión ó de trabajo que las cultiven.

CAPITULO I

Metodologia.

1. INTRODUCCION

El científico merece tal denominación no solo por que conoce y maneja los principios y leyes de la ciencia, sino por su actitud lógica, que lo lleva a comportarse de una manera racional y sistemática, así lo describe el maestro Gómez Ceja. Por lo tanto, un administrador o cualquier profesionalista ó persona que realice una investigación, que no sea sobre ciencias exactas, es conveniente apegarse al método científico, (ya que es el más -- completo y propicio para una investigación administrativa), si han de ser -- útiles las investigaciones que realicen y aportar realmente soluciones válidas a los problemas que surjan dentro de su campo de acción. En otras palabras no es el campo de estudio sino la actitud y la conducta, las que definen al científico. Un administrador puede llegar a ésto, siempre y cuando -- se avoque a la solución de problemas mediante una conducta racional y siguiendo una metodología fincada en procedimientos lógicos y objetivos.

2. CIENCIA

Es el conocimiento exacto y razonado de ciertas cosas. Para explorar y controlar nuestro mundo requerimos precisión y claridad, orden y consistencia, lógica y sistema. Por lo tanto, debemos emplear un medio ajeno a nuestras impresiones personales, deseos y caprichos.

La ciencia es la descripción objetiva y racional del universo.- (De Gortari, 1957). El científico busca explicación sistemática y controlada para los fenómenos que observa, ha aprendido que las propias percepciones pueden ser viciadas por grandes errores y que algunas creencias firmemente sostenidas han sido derribadas por estudios más acuciosos; provee -- contra sus propios prejuicios y deseos, pues bien sabe que pueden ser distorsionados de la realidad. Así, el método científico es la persistente -- aplicación de la lógica para poner a prueba nuestras impresiones, opiniones o conjeturas, examinando las mejores evidencias disponibles en favor y en contra de ellas.

2.1 Características de la Ciencia.

Características

la ciencia es objetiva
 la ciencia emplea mediciones.
 la ciencia especifica condiciones
 de observación.
 la ciencia persigue la generalización
 la ciencia se corrige asimismo.
 la ciencia es un estudio sistemático.

"Para que la ciencia se desarrolle como tal, ha requerido del elemento humano, ya que la ciencia por sí sola, carece de sustentación moral y la humanidad. sin la ciencia, se encierra en la erudición y se cae en lo que se denomina miopía intelectual".

Por lo tanto, un sano equilibrio aprovechando todas las aptitudes humanas, es aplicable a cualquier investigación.

Existe una aparente o sutil contradicción entre ciencia y cultura, en realidad son conceptos que no se excluyen, "Culto-dice Max Scheleer no es quien sabe y conoce mucho, sobre modalidades contingentes de las cosas (polimatía), ni quién predice y domina, con arreglo a las leyes, un máximo de sucesos; el primero es el erudito y el segundo, el investigador, sino quien posee una estructura, un conjunto de esquemas móviles ideales, que apoyados unos en otros, constituyen la unidad de un estilo y sirven para la intuición, el pensamiento, la concepción, la valoración y el tramiento humano".

3. En cierto modo, la opinión de Max Scheleer, se relaciona con el espíritu que debe alentar toda obra de investigación para que perviva, sirva y trascienda. La investigación constituye el principal instrumento del científico.

Investigar. Etimológicamente proviene del verbo latino "investigo-as-are" de "Investigo", cuya significación equivale a seguir la pista, la huella de algo.

Investigar es simplemente una sistemática y refinada técnica - de pensar, que emplea herramientas, instrumentos y procedimientos especiales con objeto de obtener una solución más adecuada a un problema.

La investigación es, en cierto modo un método para alcanzar un fin, una técnica precisa y ordenada para descubrir aspectos desconocidos de una área del conocimiento.

El maestro Gómez Ceja, la define; "En sentido amplio Investigar es hacer diligencias para descubrir una cosa, pesquisar, inquirir, - indagar, discurrir o profundizar concienzudamente en algún género de estudios". En un sentido estricto significa el trabajo de determinar que es...una recopilación de hechos.

La investigación sirve simple y sencillamente para saber. Es un trabajo metódico para indagar, explorar y seguir la pesquisa de algo importante.

La palabra investigación es sinónimo de estudio y el estudio requiere de una metodología (que precisamente es el tema de este capítulo), término o palabra que representa la ciencia del método, el cual a su vez, constituye el procedimiento que debe seguir todo conocimiento científico para comprobar su verdad y enseñarla.

4. QUIEN VA A INVESTIGAR, CON QUE FIN Y DE CUALES MEDIOS VA A VALERSE, QUIENES FORMAN LOS ELEMENTOS DE LA INVESTIGACION.

Factores de la Investigación.

Sujetos: El que realiza la acción
Medio: El método de aplicación
Objeto: El objeto o la finalidad de la investigación.

De la importancia de la finalidad de la atingencia o aplicación del método y de la capacidad del investigador, depende la categoría de un trabajo de esta índole.

5. METODOLOGIAS

La metódica es el estudio de los métodos. Por lo tanto, la palabra "método", proviene de las voces griegas: Meta = fin; ódos camino, o sea, camino para alcanzar un fin.

Metódica es la parte de la lógica que estudia los métodos. La metodología es el conjunto de métodos o la descripción y seguimiento de uno de estos métodos. El modo de hacer algo ordenadamente, de obrar y proceder para alcanzar un objetivo determinado.

"En filosofía se da el nombre de metódica al procedimiento para discernir y descubrir la verdad de los juicios que llevan a la verdad".

La técnica (conjunto de procedimientos; habilidad para hacer uso de esos procedimientos) es la aplicación práctica del método, por lo tanto, el método y la técnica forman la teoría y práctica de la investigación.

Existe un gran número de metodologías; a continuación describiré brevemente algunas de ellas, haciendo más énfasis en la que utilicé para la elaboración de mi (investigación (método científico)).

La metodología tiene dos grandes áreas:

Metódica.

a) Métodos deductivos

b) Métodos inductivos.

5.1 a) Método deductivo:

Es el método que estudia las situaciones de lo general a lo particular; toma aspectos particulares de las leyes, axiomas, teorías o normas, ya que de estos aspectos, se obtienen resultados de aplicación práctica.

El axioma es una verdad evidente por sí misma, ejemplo: "El todo es mayor que las partes" por lo tanto, el axioma sirve para ir apuntalando la investigación que dará veracidad a nuestro juicio.

El principio es el punto de partida de la investigación. Este punto, puede ser un axioma, un postulado o una definición.

El postulado es un principio, cuyas cualidades deben ser satisfechas, a fin de que la hipótesis se convierta en ley.

El buen equilibrio entre la ciencia y los conocimientos humanos es aplicable a cualquier investigación y debe dar un buen resultado.

5.2 b) Método Inductivo.

Es el método contrario al deductivo. En éste, se parte de los fenómenos particulares cuya incidencia por la Ley va de lo particular a lo general (el método propio de la investigación científica es el inductivo, ya que observa los fenómenos particulares para encontrar leyes o campos no descubiertos).

John Stuar Mill, indica que el método inductivo puede tener las siguientes variantes:

- Concordancia
- Diferencias
- Residuos
- Variaciones concomitentes

5.3 Métodos de concordancia.

Es uno de los métodos que tienen mayores aplicaciones. Las reglas de la investigación experimental fueron divididas en éstas cuatro subdivisiones, la primera de ellas es la de concordancias, en la cual el procedimiento metódico es destacar la relación de varios hechos observados y com

parar fenómenos que aunque se presenten en diferentes circunstancias, - concuerdan en lo que concierne a la sucesión de aspectos que el investigador quiere estudiar de manera particular, aislándose de los demás.

5.4 Método de diferencias.

Coteja casos que difieren solamente en la presencia o ausencia de los hechos aislables, ejemplo: "una enfermedad" se presenta en varios individuos que no tienen entre sí más que una nota común, entonces, se presume que tal nota es la causa buscada, comprobándose que quitando tal elemento desaparece la enfermedad".

5.5 Método de residuos.

Consiste en analizar un residuo excedente, en un compuesto o planteamiento del cual se han separado previamente los elementos conocidos. Da como resultado el descubrimiento de nuevos elementos, desconocidos hasta entonces, ejemplo: el matrimonio Curie utilizando éste método descubren el RADIUM; las sales del uranio despedían unos rayos misteriosos. Analizaron todos los elementos químicos conocidos y llegaron a la conclusión de que debía haber alguno más (desconocido) y así fué, descubrieron el radium o polonio.

5.6 Método de variaciones concomitentes.

Registra las diferencias en la evolución de un fenómeno que -- concuerda con diferencias en la evolución de otros fenómenos. En otras palabras "según" la lógica tradicional; al variar la causa se varía el efecto".

Lo que significa también, que el tratar de encontrar la causa de un fenómeno, para saber si algún elemento es la causa de hecho, se varía éste elemento, observándose en forma concomitante que tal variación de la causa produce también una modificación del efecto. Entonces se presume que tal elemento es la causa buscada.

5.7 Otros métodos

Como lo mencioné anteriormente es variado el número de métodos que existen, haré solo la indicación de éstos, (en algunos casos con cuadros sinópticos).

Métodos
Psicológicos.

Método de introspección
Método experimental (experimento
psicológico y "test")
Método psicoanalítico.

Método de la
Filosofía.

Metafísicos.
Dialécticos.
Trascendental.
Fenomenológicos.

Métodos Matemáticos

Una de las primeras nociones conceptuales que capta el ser humano, es la noción de cantidades; asimismo, continuamente sin darnos cuenta de que aplicamos un procedimiento científico, comparamos cantidades para obtener nociones derivadas de importancia, valor económico y capacidad.

Métodos Estadísticos

Su objetivo principal es conocer en forma irrefutable los diversos factores de un hecho social y se refiere a cuatro grandes apartados; empleo de los números; la agrupación; la comparación de los hechos y el empleo de los datos recogidos para formular leyes.

Otros métodos que en realidad son aplicaciones de los métodos básicos de inducción, deducción y analogía son los siguientes:

Método Genético, Busca la causa o el origen de un proceso o de un fenómeno.

Método Patológico. Es analizar mediante el aprovechamiento de realizar estudios y observaciones relacionadas con una situación anormal.

Método de la investigación bibliográfica documental. Efectuar estudios con la información de documentos.

6. METODO CIENTIFICO

El científico para encontrar algo desconocido, se basa en métodos, aptitudes personales, experiencias y el propio conocimiento. Al igual que el científico, el licenciado en administración, debe ajustarse a estos factores para realizar sus estudios y llevarlos a un buen fin, con base en una investigación bien realizada. Es por este motivo que para la realización de mi investigación utilicé el método científico. (El método propio de la investigación científica es el inductivo, ya que éste observa los fenómenos particulares para encontrar leyes o campos no descubiertos por el ser humano).

6.1 Principios de la Estructura Teórica de la Investigación Científica

Principio de simplicidad. Es adoptar la explicación más simple entre todas las que se presenten como posibles, (entre menos hayan serán más definitivas).

Principio de regularidad. Es la incidencia de ciertos fenómenos o comportamientos en el proceso de las leyes del universo.

Principio de continuidad. Informa un doble aspecto, en primer lugar la posibilidad de proseguir siempre una investigación, puesto que cada descubrimiento puede dar paso a otro y en segundo término, la imposibilidad de efectuar una conclusión radical en la investigación del conocimiento.

6.2 Métodos de la Investigación Científica.

Los métodos de la investigación científica son formulados por la lógica, a través del estudio de los diversos procedimientos teóricos y - prácticas seguidas para la adquisición del conocimiento. Para esto se vale de cuatro métodos generales: Deducción, inducción, análisis y síntesis.

Deducción. En el proceso deductivo se parte de un marco general de referencia hacia un caso particular. La deducción consiste básicamente en descubrir si un elemento dado, pertenece o no al conjunto que ha sido - previamente definido.

Inducción. También denominado, inferencia. En la inferencia se trata de generalizar el conocimiento obtenido en una ocasión a otros casos u ocasiones semejantes que pueden presentarse en el futuro. "La inferencia es uno de los objetivos de la ciencia".

El administrador se vale del muestreo para estudiar un universo dado. Este estudio lo realiza la inferencia.

Análisis. Consiste en la separación de un todo, a fin de estudiarlas por separado y examinar las relaciones entre ellas. El análisis de Estados Financieros es un ejemplo. "de tal balance y del estado de resultados se toman algunos renglones a fin de explorar algunas relaciones que no son evidentes por sí mismas, se analizan con el fin de llegar a un panorama general de las operaciones y de la posición de la organización.

Síntesis. Por el contrario del análisis, es la reunión racional de varios elementos dispersos, en una nueva totalidad. "La síntesis se da frecuentemente en el planteamiento de hipótesis (se hacen conjeturas o su posiciones sobre la relación entre tales y cuales fenómenos; la conexión entre ambos fenómenos no es evidente por sí misma). El investigador las - sintetiza para establecer una aplicación tentativa que será puesta a prue ba".

6.3 Pasos de la Investigación del Método Científico.

Todo trabajo de investigación requiere de un método que va des-

de la elección y selección del tema a estudiar, hasta la presentación del escrito y cada uno de los pasos de ésta secuencia tiene sus reglas específicas. En primer paso es la identificación de temas, después se selecciona para proceder a su delimitación y definición; Esta segunda tarea permite precisar el objeto del estudio y buscar las fuentes apropiadas que proporcionarán la información. La estructuración de un inventario de fuentes de información, permitirá penetrar el tema sin dificultad y abarcarlo cada vez más profundamente.

La consulta preliminar a las fuentes de información, en ocasiones sirve de piedra angular, para la elaboración de hipótesis de trabajo y se planea el primer bosquejo. Algunas otras requieren de una penetración más profunda para formular la (s) hipótesis. (En algunos casos dada la experiencia o conocimientos del investigador se inicia el trabajo con una hipótesis perfectamente formulada).

La parte fundamental de la investigación está constituida por el examen de las fuentes, por la lectura de materiales, por el análisis y la interpretación de los resultados.

6.3.1 Enunciación de los pasos de una investigación.

1. Selección del tema.
2. Definición y delimitación.
 - 2.1 Planteamiento del problema.
 - 2.2 Hipótesis.
3. Planeación de la investigación.
 - 3.1 Construcción de un modelo teórico.
4. Métodos de obtención de datos (recopilación)
5. Comprobación de las hipótesis.
 - 5.1 Procesamiento de datos.
6. Señalamiento de conclusiones.
 - 6.1 Análisis e interpretación.
 - 6.2 Gráficas.

1. Selección del tema.

Dependiendo del área en que se desee hacer la investigación, del universo dado de esa área, se toma el tema que se pretenda investigar. Para esto, lo más importante es que exista algún problema. (Algo por investigar).

Los factores que intervienen en la selección del tema son:

Internos: Preparación; curiosidad; imaginación; experiencia y la filosofía del investigador.

Externos: Tener la necesidad de que se conozca algo.

2. Definición y delimitación.

2.1 Planteamiento del problema; Es el establecimiento del o los objetivos y de la formulación de las hipótesis.

Una vez que se tiene seleccionado el problema para resolver -- (hay un proverbio que dice, para hacer un guiso de liebre, atrátese primero la liebre), no basta con esto, sino además definirlo adecuadamente.

El planteamiento va a establecer la dirección del estudio para lograr ciertos objetivos. (Con el fin de que no se desvíe del problema).

Un problema consiste en:

- Un individuo que toma decisiones.
- Uno o más objetivos.
- Dos o más cursos de acción.
- Una duda.
- Circunstancias que lo rodean.

2.2 Hipótesis: En el planteamiento del problema aislamos y seleccionamos algunos hechos y datos relevantes que explorados más a fondo -

sirven de base a la formulación de hipótesis.

Ante el problema planteado se establecen conjeturas sobre soluciones al mismo; propone una explicación tentativa respecto a los fenómenos que le interesan y las situaciones relacionadas con éstos.

Hipótesis es la suposición de una cosa, sea posible o imposible, para sacar de ella una consecuencia. Forman parte de la investigación.

Es necesario confrontar la(s) hipótesis con datos objetivos, lo cual constituye precisamente, la meta de cualquier investigación, de manera que a través de los resultados de la misma, pueden confirmarse, modificarse o rechazarse.

En caso de confirmarse, la hipótesis deja de serlo y pasa a formar parte del cuerpo de conocimiento, convertida ya en un dato adicional que sustente la teoría.

3. Planeación de la Investigación. (Construcción de un modelo teórico).

La planeación es el primer paso del proceso administrativo. Al plantear, nos fijamos objetivos y la forma en que vamos a alcanzarlos. -- Nos adelantamos al tiempo; visualizamos los pasos sucesivos que son necesarios dar para llegar a nuestro objetivo y las posibles dificultades -- que pueden presentarse a fin de buscar la solución antes que detengan -- nuestro trabajo.

En ocasiones, tal vez la planeación requiera más tiempo que -- las demás fases de la investigación. La planeación es la fase fundamental, es la etapa del razonamiento y la previsión. Una vez establecida, la recolección y el análisis de los datos se convierten en labores casi mecánicas. La preparación de un catálogo provisional del índice que contendrá el informe final, auxilia a visualizar el conjunto del trabajo y lo que se requiere para efectuarlo. Cuando la planeación de un problema está bien realizada se tiene ganada la mitad del camino hacia su solución. La planeación es la fase en la cual van a fundamentarse lógicamente los

problemas, las hipótesis y los métodos de estudio. Como por ejemplo podría tomarse a una constructora, antes de hacer la construcción de un edificio, debe planear perfectamente todos los pasos; ¿Cuenta con el dinero y terrenos necesarios? ¿Tiene todos los planos requeridos? (mamposterías, instalaciones eléctricas, instalaciones internas de espacios y oficinas, etc.), en sí, tiene que hacer una serie de cálculos para asegurarse de que la construcción que realice no se venga por tierra. El investigador debe tener también por anticipado los planos de su investigación.

**LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS EN LAS
DEPENDENCIAS UNIVERSITARIAS
(Metodología Utilizada para la Investigación)**

1. **Objetivo de la Investigación.**

Tener un estudio que refleje la situación administrativa de las Dependencias Universitarias, a través del conocimiento y aplicación de los manuales administrativos.

2. PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS

- 1) En las Dependencias Universitarias tiene pleno conocimiento de lo que son los manuales administrativos.
- 2) Los manuales administrativos son utilizados por todas las Dependencias Universitarias.
- 3) La existencia y uso de los manuales administrativos en la UNAM es determinante para el buen funcionamiento de las operaciones administrativas.
- 4) Las Dependencias Universitarias utilizan los manuales administrativos como instrumento de información y apoyo en el desarrollo de las funciones operativas.
- 5) Los manuales administrativos evitan la implantación de los procedimientos incorrectos, duplicidad de funciones y disminuye cargas de supervisión.

3. PLANEACION DE LA INVESTIGACION

Los pasos que se seguirán para la realización del estudio, estarán en dos fases, en la primera se establecerá:

- El objetivo.
- Se plantearán las hipótesis.
- El Universo de las Dependencias Universitarias.
- La muestra (con una confiabilidad del 15%, utilizando el muestreo al azar por cuotas.
- La forma de recopilación de la información. (la cuál será con base a cuestionarios), utilizando preguntas:

Cerradas

Abiertas (cruzadas)

opción múltiple.

La segunda fase será:

- La aplicación de los cuestionarios en las dependencias Universitarias. Muestras.
- El análisis; el cuál se realizará en forma manual, sacando totales y porcentajes (frecuencia absoluta y relativa) así como la representación gráfica correspondiente.
- El establecimiento de las conclusiones.
- El informe final o recomendaciones.

4. ESTABLECIMIENTO DEL UNIVERSO

Las dependencias universitarias conforme al catálogo presupuestal de la Dirección General de Presupuestos por programas, son ciento treinta y cuatro. (Universo de la investigación).

5. DETERMINACION DE LA MUESTRA

Dado que la estructura física y financiera de las dependencias universitarias no son iguales, se utilizó el muestreo al azar por cuotas. Se separaron en tres grupos a las dependencias se les asignó un porcentaje a cada grupo para sacar el número de muestras. (Dado que en la UNAM hay dependencias grandes, medianas y chicas).

Grupos	Tanto por ciento	números
1. Dependencias Grandes	50	10
2. Dependencias Medianas	30	6
3. Dependencias Chicas	20	4
T o t a l	100	20

Las dependencias "muestra" que son las siguientes:

1. Instituto de Investigación Bibliográfica.
2. Centro de Información Científica y Humanística.
3. Instituto de Física.
4. Facultad de Ciencias.
5. Facultad de Derecho.
6. Facultad de Medicina.
7. Escuela Nacional de Música.
8. Dirección General de Preparatorias.
9. E.N.P. Plantel No. 2 "Erasmus Castellanos Quinto".
10. E.N.P. Plantel No. 6 "Antonio Caso".
11. C.C.H. Plantel Sur.
12. Dirección General de Servicios Médicos.
13. Centro Universitario de Producción de Recursos Audiovisuales.

- 14. Tienda de Autoservicio UNAM (Ciudad Universitaria).
- 15. Dirección General de Difusión Cultural.
- 16. Radio U.N.A.M.
- 17. Dirección General de Proveeduría.
- 18. Dirección General de Presupuesto por Programas.
- 19. Patronato Universitario.
- 20. Dirección General de Obras.

6. RECOPIACION DE LA INFORMACION.

El cuestionario fué aplicado a Jefes de Unidad ó Secretarios Administrativos de las dependencias muestras, conteniendo doce preguntas.

La configuración del cuestionario aplicado es la siguiente:

C u e s t i o n a r i o

1. ¿Cuántos tipos de manuales administrativos conoce usted?

a) _____	d) _____
b) _____	e) _____
c) _____	f) _____

2. ¿Sabe usted que son los manuales administrativos?

SI

NO

Explicación _____

3. En términos generales como debe estar estructurado un manual

- a) _____ d) _____
- b) _____ e) _____
- c) _____ f) _____

4. ¿Cuenta con manuales administrativos en su dependencia?

SI

NO

¿Cuáles? _____ ¿Porqué? _____

5. ¿Podría ejemplificar que servicios le presta cada uno de ellos?

(Si le falta espacio utilice hojas sueltas).

6. ¿Cumplen con su finalidad los manuales que tienen en su dependencia?

SI

NO

¿Por qué? _____

7. En su opinión ¿cuál es la finalidad que deben perseguir los manuales?.

8 ¿Los manuales con que cuentan son accesibles en cuanto al contenido, para las personas a quienes van destinadas?

SI

NO

¿Por qué?

9. En su opinión existe algún elemento, concepto o algo importante que deberían tratarlos manuales y que no lo tengan?

10. ¿Qué tan útiles son los manuales administrativos para una eficiente administración?

Muy útiles

mediante

poco útiles

inútiles

¿Por qué?

11. Los manuales que tienen se utilizan a menudo o más bien son "de archivo".

12. A su consideración, los manuales como instrumentos de información y apoyo administrativo cumplen su objetivo?

SI

NO

Especifique: _____

NOTA: Desea usted hacer algún comentario adicional o ampliar dicho cuestionario favor de utilizar hojas blancas.

Gracias

7. ANALISIS

El análisis de la información se llevó a cabo en forma manual, realizando un cuadro tabular de la información y graficando cada pregunta. Estos datos se encuentran en los capítulos V y VI de este trabajo.

8. COMPROBACION DE LA(S) HIPOTESIS

La hipótesis número uno se disprueba, conforme al análisis de las preguntas uno, dos y tres (en representación gráfica).

- La hipótesis No. 2 se disprueba, conforme al análisis de la pregunta No. 4, (en representación gráfica).

- La hipótesis No. 3 se disprueba, conforme al análisis de las preguntas 6 y 8, (en representación gráfica).
- La hipótesis No. 4 se disprueba, conforme al análisis de la pregunta No. 5 (en representación gráfica).
- La hipótesis No. 5 se comprueba conforme al análisis de las preguntas 10 y 12, (en representación gráfica)

9. CONCLUSIONES

10. INFORME FINAL O RECOMENDACIONES

NOTA: Las conclusiones y recomendaciones son tratadas en el capítulo No. VI.

C A P I T U L O No. II

(MARCO TEORICO CAPITULOS II, III y IV)

1. CONCEPTO DE MANUAL

En la administración, existe una gran variedad de definiciones en lo que se puede entender como manual.

El maestro Gómez Ceja lo define como: Un folleto que contiene las políticas, reglas, procedimientos o informes generales que sirven de guía para orientar las actividades de una empresa.

Duhalt Krauss lo define como: Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones, sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo.

El diccionario enciclopédico básico define manual como: Libro en que se compendia lo más sustancial de una materia.

El Pequeño Larousse ilustrado lo define como: Libro que contiene abreviadas las nociones principales de un arte o ciencia.

James G. Hendrick lo define como: Un medio de comunicar las decisiones de la administración, concernientes a organización, políticas y procedimientos.

Conforme con las definiciones anteriormente anotadas, se puede determinar la siguiente definición de manual:

Es un documento impreso y reconocido por autoridades competentes, donde se indica ordenada y sistemáticamente aspectos sobresalientes de un ciencia, técnica, arte o doctrina. Por lo tanto, los manuales revisten una gran importancia en todos los aspectos de una sociedad.

Para efecto de nuestro estudio, de aquí en adelante lo que se hable respecto a manual, se deberá entender como manual administrativo y se tratará sólo sobre el área de la administración pública o privada.

2. NECESIDAD DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales representan un medio de comunicar información verificada y oportuna dentro de las organizaciones.

La función de los manuales, se considera como el de mantener informado al personal clave de la empresa, de los cambios de actitudes de la Dirección; establecer la estructura de la organización y sus responsabilidades, asentar las políticas y procedimientos; todo ello en forma de documentos permanentes (encuadrados, engargolados, etc.)

Los manuales son afluencia de información administrativa, pueden usarse para comunicar dicha información hacia abajo o arriba de la línea de autoridad.

Con los manuales existe coordinación de actividades, de esta manera se elimina la duplicidad de funciones y se propicia la eficiencia en los servicios o producción.

Podemos encontrar que los manuales ayudan a resolver los problemas, que se pueden presentar en cuanto a capacitación y adiestramiento del personal, dentro de la entidad en que vayan desarrollarse.

La necesidad de contar con manuales administrativos se ha hecho imprescindible entre otras, por las siguientes razones:

- a) Por mandato legal.
- b) debido al crecimiento de la estructura administrativa.
- c) Al incremento de personal.
- d) A la adopción de nuevas técnicas.
- e) Por la complejidad misma de las funciones.
- f) Deslindar responsabilidades.
- g) Propiciar la uniformidad y ahorro en el trabajo.

3. CLASIFICACION BASICA DE LOS MANUALES.

Existen diversos tipos de manuales administrativos que pueden clasificarse atendiendo a diferentes criterios, tales como el área de aplicación, contenido y grado de detalle o de acuerdo a la actividad de que se trata el manual.

3.1 Por su área de aplicación, los manuales pueden considerarse:

- Macroadministrativos.
- Microadministrativos.

3.1.1 Macroadministrativos

Son los que se refieren a un nivel corporativo, en su conjunto o a una parte del mismo, pero siempre que involucren dos ó mas entidades pertenecientes a la misma organización.

3.1.2 Microadministrativos

Contienen información de una sola entidad u organización, se pueda referir a toda ella en forma global, o a uno o más, de los departamentos que lo conforman.

3.2 De acuerdo a su contenido

Por su contenido los manuales se pueden clasificar en:

- Manuales de Organización.
- Manuales de Procedimientos y Sistemas.
- Manuales de Políticas.
- Manuales de Contenido Múltiple.

3.2.1 Manual de Organización

Estos tipos de manuales contienen información detallada, refe-

rente a los antecedentes, base legal, atribuciones, estructura, funciones de las unidades administrativas que integran el organismo, los niveles jerárquicos, los sistemas de comunicación y coordinación, los grados de autoridad y responsabilidad y la descripción de puestos, además se complementan con organigramas que representan en forma esquemática la estructura de la organización.

3.2.2 Manuales de Procedimientos y Sistemas

Son instrumentos de información en los que se consignan en forma metódica, las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una entidad o de varias de ellas. Se describen además las unidades administrativas que intervienen precisando su participación y responsabilidad, políticas o normas de operación, los formatos utilizados, y sus guías de llenado, así como los diagramas de flujo correspondientes a cada procedimiento. Al momento que intervienen varios procedimientos para alcanzar un fin es un sistema, los cuales son parte de estos manuales.

3.2.3 Manual de Políticas

En él se señala el marco de actuación o una guía para la acción, normas o reglas de conducta de carácter general, que determinan la modalidad de la acción en una unidad administrativa o en la entidad, para el cumplimiento de las funciones y en esta forma alcanzar los objetivos señalados.

3.2.4 Manual de Contenido Múltiple

Son los que contienen información que corresponde a más de uno de los diferentes tipos de manuales señalados en los incisos anteriores.

3.3 Por su Grado de Detalle o Actividad

De acuerdo a este concepto los manuales pueden clasificarse --

en:

- Manuales de Ventas.
- Manuales de Producción.
- Manuales de Finanzas.
- Manuales de Personal.

3.3.1 Manual de Ventas.

Son útiles como manuales de políticas y adiestramiento del personal de la fuerza de ventas y áreas inherentes.

3.3.2 Manual de Producción.

Sirven para coordinar el control de producción, fabricación, inspección y unificación de criterios de aplicación para el personal que labora en estas funciones.

3.3.3 Manual de Finanzas

Marca las instrucciones específicas a todos aquellos que deben proteger en alguna forma los bienes de la empresa, para asegurar la comprensión de sus actividades en todos los niveles administrativos.

3.3.4 Manuales de Personal

Tratan todo lo relacionado sobre la administración de recursos humanos.

Con lo anotado anteriormente no se pretende dar como única esta clasificación de manuales, dichos documentos, pueden existir y clasificarse tanto como lo requiera la organización y la capacidad creativa que tengan los encargados de llevarlos a cabo.

C A P I T U L O No. III

Principales Actividades a Realizar
en la Formulación de Manuales Administrativos.

Cualquier técnica particular de investigación administrativa que se emplee, puede quedar comprendida dentro de un marco general de referencias metodológicas. Lo anterior no es más que una disposición lógica de pasos tendientes a conocer y resolver problemas administrativos, por medio de un análisis ordenado que nos lleve a conocer y resolver problemas a través de una indentificación y definición del problema; el análisis ordenado de éste, avanzado sistemáticamente hasta alcanzar su solución.

Para llevar a cabo la elaboración de los Manuales Administrativos se aplican los siguientes pasos:

1. Planificación de Estudio
2. Recopilación de Datos.
3. Análisis de Datos.
4. Implantación.
5. Evaluación.

Estos pasos suelen intervenir de manera simultánea ó sucesiva. La secuencia normal del procedimiento básico de las etapas mencionadas, intervienen necesariamente en forma consecutiva y por separado.

1. Planificación del Estudio.

Ningún esfuerzo de mejoramiento administrativo debe comenzar sin una cuidadosa preparación y la previa determinación del curso de acción que habrá de seguirse para alcanzar su propósito.

El primer paso de planificación del trabajo, será definir la naturaleza del problema, establecer los términos de referencia del mismo. Esto permitirá fijar las bases para el objetivo del estudio.

Cuando en una dependencia o entidad existe ya un sistema de información, que entre otras cosas permita evaluar la validez de las políticas, las normas y los procedimientos operativos en general, el mismo sistema deberá proporcionar información sobre las fallas que existan.

ten en el cuerpo administrativo. Estas fallas son así conocidas por las autoridades que tienen a su cargo los controles y/o la toma de decisiones en general.

Cuando no existe este sistema concebido exprofeso, para detectar problemas administrativos, la captación de éstos puede originarse - en algunas de las fuentes siguientes:

AREA EFECTADA.

La autoridad encargada en un área de trabajo específica, puede advertir que algo no funciona eficientemente, a fin de precisar las fallas que se traducen en síntomas, como retraso en el trabajo, incremento desorbitado en el número de personal, personal inconforme, elevación de gastos, etc.

OTRAS UNIDADES.

En algunos casos, los problemas de administración se generan en áreas distintas de donde nace el problema; bien puede ser otras unidades operativas vinculadas con aquella que presente la falta o bien, - en unidades revisoras especializadas.

Una vez que se han detectado las principales fallas a resolver, es necesario determinar con claridad el objetivo del estudio, para evitar malos entendidos que obstaculicen o dispersen el trabajo posterior.

Definido el objetivo del estudio es conveniente llevar a cabo una investigación preliminar o "reconocimiento" para determinar la situación administrativa y los estudios que sean requeridos. La investigación preliminar puede provocar una reformulación del problema en términos más objetivos, indicar algunos de los problemas que podrían surgir durante el estudio y proporcionar nuevos aspectos a considerar.

Los elementos de reconocimiento o investigación preliminar -

determinarán las necesidades específicas que existen dentro de un campo, y la identificación del problema que requieren atención prioritaria, la descripción detallada de la ubicación, naturaleza y extensión del problema, la estimación del tiempo, recursos humanos y materiales que serán necesarios.

La primera apreciación del problema obtenida de la investigación preliminar, deberá someterse a la consideración de las autoridades de la Empresa, a quienes corresponderá autorizar el estudio tomando en cuenta las características de costo y esfuerzo que exigirá.

Una vez determinada la naturaleza, la magnitud del problema, definido el objetivo del estudio, practicada la investigación preliminar y autorizado el estudio, deberá formularse el plan y los programas de trabajo necesario para llevarlos a cabo.

Para la presentación, ejecución y control del plan, es necesario que el mismo conste por escrito, conteniendo la siguiente información.

- a) Antecedentes y la justificación del estudio.
- b) Objetivos del mismo.
- c) Su alcance.
- d) Los recursos tanto humanos, materiales y técnicos requeridos en cada acción o fase del estudio.
- e) Las fechas de inicio y terminación de cada fase o acción.
- f) Costo del estudio.
- g) Autorización del estudio.
- h) Los programas auxiliares de información y orientación acerca de la naturaleza y los propósitos del plan.

2. Recopilación de Datos.

Los datos deberán recopilarse evitando recoger información insuficiente que lleve a formular falsas conclusiones, como acumular hechos

innecesarios que provoquen confusiones y con ello, nuestra investigación se vea con contratiempo y se alargue inutilmente la duración de la misma.

La investigación debe comprender tanto la recopilación de antecedentes, como de datos referentes a la situación actual de una unidad o sistema administrativo, para ello se requiere de una información que nos permita definir los objetivos bien sean de la unidad, del sistema o área afectada, estudiar la estructura orgánica actual, analizar las funciones de cada área y las operaciones asignadas a cada puesto y que tengan relación con el problema; verificar la secuencia de las operaciones o de la documentación y de las formas de oficina utilizadas, las estadísticas sobre volúmenes de trabajo y de costos de operación, precisar la coordinación o contacto con otras unidades de trabajo, asimismo, nos permite determinar la necesidad de cambios a los sistemas y procedimientos, así como su diseño.

3. Análisis de Datos.

Una vez que hemos terminado con la fase de recopilación y registro de los datos, los someteremos a un proceso de análisis que permita identificar las causas que impiden la secuencia normal de un sistema, procedimiento o un método de trabajo, trayendo consigo deficiencias, errores, retrasos, duplicaciones o fraccionamiento de funciones.

El propósito del análisis es establecer las bases para desarrollar opciones de solución al problema que se estudia, esto es con el fin de introducir medidas de mejoramiento administrativo.

Se entiende por análisis de una situación o problema administrativo, el dividir a separar los elementos componentes hasta conocer la naturaleza, características y las causas de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí con el todo, y de éste, con su contexto o medio ambiente.

Por otra parte, el análisis nos provee de una descripción ordenada de los datos, como es el de conocer la situación que se analiza, --

la descripción de la situación, la desintegración de los elementos para conocer todos sus detalles, y finalmente identificar y explicar las deficiencias y sus causas con el fin de resolverlas, lo que nos da como resultado la formulación de un diagnóstico de la situación.

Existen diversas técnicas o instrumentos de análisis que se utilizan para realizar o auxiliar en el análisis administrativo, como son los organogramas, sociogramas, cuadros de distribución del trabajo, diagramas de flujo, diagramas de distribución del espacio, cuadros estadísticos, así como de otras técnicas de investigación de operaciones.

4. Implantación.

Para la implantación de un programa se requiere de determinar las actividades que deben de desarrollarse y la secuencia de su realización, el cuál puede realizarse para un mejor seguimiento a través de un diagrama o red de flechas. Posteriormente, se determinarán los requerimientos en cuanto a documentación (Manuales e instructivos de Trabajo)-personal, formatos a manejar y precisar con claridad quien o quienes serán los responsables de la ejecución total del programa, así como del control de cada una de sus etapas.

El programa de acuerdo al sistema, deberá fijarse el método de implantación que más convenga. Entre los métodos de implantación más usuales encontramos los siguientes:

Método Instantáneo.

Se aplica como lo dice su nombre, inmediatamente y no involucra un número excesivo de unidades administrativas o un gran número de operaciones, por lo tanto, es una forma sencilla de implantar un nuevo sistema.

Método del Proyecto Piloto.

Se toma como base una parte del total de la organización, la

que nos va a servir como muestra de un universo, ya que en este tipo de implantación a la parte que se toma como base se le destinan recursos fuera de lo normal, y se realizan las pruebas que se requieren, con ello se obtendrá la validez y efectividad del sistema propuesto, además de que será necesario de una atención especial. La utilidad de este método estriba principalmente en que permite introducir cambios en una escala reducida, permitiendo con ello tener una visión genérica de los resultados. Cabe aclarar que no siempre lo que es válido para una parte de la organización lo será para la otra.

Implantación en paralelo.- Este método consiste en la operación simultánea del sistema tradicional con el sistema a implantar, lo que permite que el nuevo sistema se esté llevando a cabo, sin que se suspendan las operaciones del sistema anterior. Asimismo, esto permite realizar los ajustes o las modificaciones necesarias sin que se perjudique o cause problemas a los sistemas. El método de implantación en paralelo deberá llevarse a cabo hasta que se esté seguro de que no existen fallas y que su implantación ha sido aceptado, en este momento puede eliminarse el sistema antiguo, ya que de lo contrario se corre el riesgo de un fracaso.

Método de Implantación parcial o de aproximaciones sucesivas.

Consiste en seleccionar una parte del sistema o fracciones del mismo, se suele avanzar hasta que se haya consolidado bien el paso anterior. Es un método lento y cómodo, pero esto permite un cambio gradual y perfectamente controlado, y por lo mismo es el mejor método aceptado dentro de un sistema de magnitud.

Para su implantación, la participación del área de Organización y Métodos es vital, porque aparte de formular las propuestas de mejoramiento y la preparación de la fase de implantación, deberá observar de cerca el seguimiento de las operaciones antes y después de la implantación.

Evaluación del Sistema.

Existen varios mecanismos para la evaluación, entre ellos los de información, los cuáles se deben mantener activos el tiempo que sea necesario para que en esta forma se observe la efectividad del sistema que se ha implantado. Una vez que esto ha ocurrido, es necesario conocer los resultados para que en esta forma se detecten las irregularidades, - que en caso de existir se deberán implantar medidas correctivas, debido a que la solución de un determinado problema tiene como consecuencia una parcialidad que de no modificarse las causas que lo generan, éstas pueden radicar en otros niveles de operación.

C A P I T U L O No. IV

Configuración de los Manuales Administrativos

de mayor uso.

APARTADO QUE INTEGRAN LOS MANUALES DE ORGANIZACION Y EL DE PROCEDIMIENTOS

Los manuales administrativos tienen como propósito fundamental, ser medios de comunicación y difusión de todos aquellos aspectos referentes a la organización, ya que como herramientas de trabajo, auxilian al desempeño eficiente, eficaz y congruente de las funciones de la entidad que se trate.

La forma de elaborar los manuales de organización o de procedimientos es diferente de organización a organización, dado que las necesidades y requerimientos de una, no pueden ser las mismas que para la otra. Mas es importante señalar que dichos manuales, siempre deben de ser elaborados con el propósito de auxiliar a la administración de la organización, adaptándose a los recursos y necesidades con que se cuenten.

Los elementos o apartados que a continuación se describen para la integración de los manuales de organización o de procedimientos, no son los únicos, ni es el orden riguroso en que deben de aparecer, pero se consideran lo más relevantes para el objetivo que se persigue en la elaboración de dichos manuales.

1. MANUAL DE ORGANIZACION

Es un documento donde se registra en forma ordenada y sistemática, información veraz y detallada de la estructura de la empresa, aspectos jurídico-administrativos, grados de autoridad y responsabilidad, y las funciones asignadas a cada una de las unidades administrativas, así como el de los puestos que las integran.

1.1 Portada

La portada es la pasta del manual y en ella se señala en lugar visible y con la letra de fácil lectura, la clase de documento que se trata y el logotipo de la empresa.

Nota:

Dadas las características de que las organizaciones son totalmen te dinámica, es recomendable que los manuales se hagan en una forma tal, - en que sea fácil el intercambio de las hojas (engargolado, carpetas de argollas, etc.)

1.2 Carátula de identificación.

En esta hoja se anota: a) nombre de la empresa; b) título del ma nual; c) siglas de la unidad responsable de su elaboración y de su actua lización permanente; y d) fecha de implantación o de actualización según sea el caso.

Nota:

La distribución de los datos en la hoja, es de acuerdo a los li neamientos que tengan los responsables de su elaboración.

1.3 Introducción

La introducción y/o prólogo es una explicación dirigida al lec tor acerca del contenido del documento, de su utilidad para consulta y de los fines y propósitos que se pretenden cumplir a través de él. Incluye información para quien va dirigido, como se usará y como se harán las re visiones.

Nota:

Al formular la introducción hay que contemplar la totalidad de conceptos vertidos en el temario. Es conveniente utilizar un lenguaje -- claro, sencillo y hacer una narración corta y amena.

1.4 Objetivo

Es la narración de lo que se pretende alcanzar con el manual es crito en una forma clara, breve y precisa.

Nota:

Se debe tener cuidado al redactar el objetivo como tal, y no -

se vaya a confundir con algún otro concepto, como es la función, política, meta, etc.

1.5 Índice & Contenido

Es el listado que especifica los capítulos que contiene el manual de organización, así como el número de página en el que se ubica cada uno de los apartados. Ejemplo:

1.	Introducción	Página
2.	Objetivo	"
3.	Carátula de identificación	"
4.	Índice o contenido	"
5.	Antecedentes	"
6.	Disposiciones Jurídicas	"
7.	Atribuciones	"
8.	Estructura Orgánica	"
9.	Funciones	"
10.	Organigrama, etc.	"

Nota:

Para facilitar la localización de los apartados, se enumera progresivamente cada uno de los apartados y se asigna el número de página según corresponda.

Cuando se requiera actualizar o quitar una hoja, se pueden dar subnúmeros y seguir respetando la numeración inicial.

1.6 Antecedentes

En este apartado se debe señalar una breve síntesis histórica de la empresa, si es posible partiendo del origen de la actividad que desarrolla, así como de la fecha de creación y causas o circunstancias que originaron el formal establecimiento de la empresa.

Nota:

Para este apartado es recomendable tener entrevistas con las personas que tengan mayor tiempo en la organización (a todo nivel) y apoyarse en antecedentes escritos que tengan los entrevistados o la empresa.

1.7 Disposiciones Jurídicas o Base Legal

Es el listado exclusivamente de los ordenamientos legales en vigor que regulan la operación de la empresa, es el aspecto legal en el que sustenta su funcionamiento.

Nota:

Es recomendable solicitar el apoyo del área jurídica para la elaboración de este apartado, y presentarlo en forma enunciativa y no a manera de redacción. Sólo se debe seleccionar aquellas disposiciones jurídicas -- que contienen las atribuciones de la entidad y que influyen de manera sustantiva en su funcionamiento.

1.8 Atribuciones

Se refiere a la facultad de obrar o el derecho de hacer lo asignado a la empresa, mediante un instrumento jurídico o administrativo.

Nota:

Consultar las disposiciones legales que dieron origen a la institución y copiar textualmente el capítulo y/o artículos que haga referencia a las facultades que le corresponda.

1.9 Estructura Orgánica

Este apartado se refiere a la descripción o relación ordenada y sistemática de las unidades administrativas que conforman la empresa, siguiendo la relación de todos y cada uno de los niveles jerárquicos existentes en la organización que pretendan representar.

La denominación de cada unidad debe de ir presidida de la correspondiente codificación arábica, de manera que permita visualizar gráficamente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

Nota:

Los órganos máximos de la organización a representar, (asamblea de accionistas y/o consejo de administración), por lo regular se diferencian con números romanos, describiéndose con números arábigos las unidades administrativas restantes a partir de la Gerencia General o Dirección General o sus equivalentes hasta el tercer nivel jerárquico, la descripción de la estructura orgánica se formulará desde su más alto nivel hasta la base y de izquierda a derecha. El nombre de las unidades administrativas descritas en la estructura orgánica así como su orden jerárquico, debe corresponder exactamente al establecido en el organigrama.

Ejemplo de una estructura:

1. Consejo de Administración.

1.0 Gerencia General o Dirección General

1.0.1 Unidad de Asesoría "A"

1.0.2 Unidad de Asesoría "B"

1.1 Gerencia "A"

1.1.1 Departamento "A"

1.1.2 Departamento "B"

1.1.3 Departamento "C"

1.2 Gerencia "B"

1.2.1 Departamento "A"

1.2.2 Departamento "B"

1.2.3 Departamento "C"

1.3 Gerencia "C"

1.3.1 Subgerencia "A"

1.3.1.1 Departamento "A"

1.3.1.2 Departamento "B"

1.3.1.3 Departamento "C"

- 1.3.2 Subgerencia "B"
 - 1.3.2.1 Departamento "A"
 - 1.3.2.2 Departamento "B"
 - 1.3.2.3 Departamento "C"

1.10 Objetivo Específico

Se anotará el objetivo de la unidad administrativa que se vaya a tratar, para que posteriormente lo refuercen sus funciones. Ejemplo: - objetivo de la Dirección General; Subgerencia, etc.

Nota:

No confundir objetivos y meta, éstos son muy parecidos, su diferencia consiste en que; el objetivo define un fin para alcanzar en uno o varios períodos de planeación, sin especificar en su contenido fechas - ni cuantificación de resultados. Las metas, determinan un fin que deberá necesariamente ser alcanzado en un período de planeación específica, cuantificándose los resultados que desean lograrse e incluso el costo estimado para llegar a ello.

Es recomendable establecer un sólo objetivo, pero si por las atribuciones de la institución es necesario describir otros más, definir éstos lo mejor posible y ponerlo a consideración del titular de la unidad administrativa que se trate.

1.10 Funciones

En este apartado se anotarán las actividades afines y coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa, cuyo ejercicio es responsabilidad de cada unidad administrativa descrita en la estructura orgánica.

Nota:

La descripción de cada una de las funciones se iniciará con un verbo en infinitivo (planear, conocer, designar, etc.)'

Las funciones descritas en el manual de organización, deben ser verificadas y aprobadas por cada uno de los responsables de las unidades administrativas, según se trate.

Se debe cuidar que las descripciones de las funciones sean generales, evitando caer en una descripción de puestos (la descripción de puestos puede quedar en otro rubro o apartado dentro del mismo manual según las necesidades de la empresa).

Las funciones se agruparán por afinidad y siguiendo un orden lógico, cuando una función sea de coordinación entre dos órganos, se deberá revisar que exista la función correspondiente en cada uno de ellos.

Cuando en dos órganos diferentes se encuentran funciones cuyas características denotan duplicidad entre ellas, se debe tomar nota al respecto, para delimitarlas previamente entre los titulares de los órganos involucrados.

1.11 Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura orgánica, que refleja en forma esquemática la posición de las unidades administrativas que la integran, niveles jerárquicos, líneas de autoridad, asesoría y los canales formales de comunicación y coordinación.

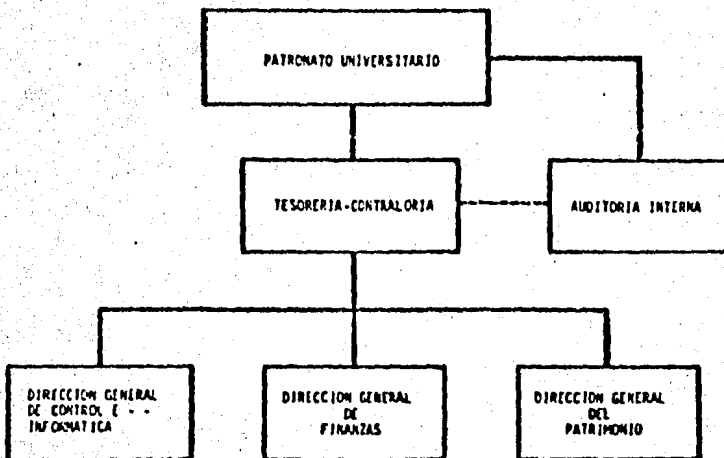
Nota:

Algunos autores recomiendan que la figura empleada para la representación de los órganos deben ser rectangulares y de una misma medida, sin embargo, en muchas organizaciones utilizan diferentes medidas para la representación, únicamente por estética.

En la parte superior izquierda del organigrama, se anotará el nombre de la entidad o área que se trate; en el extremo superior derecho la palabra "Organigrama" (inmediatamente debajo de esta palabra, el nombre del tipo de organigrama que se trate).

1.11.1 Organigrama General

PATRONATO UNIVERSITARIO



Fuente: Departamento de Organización y Sistemas.

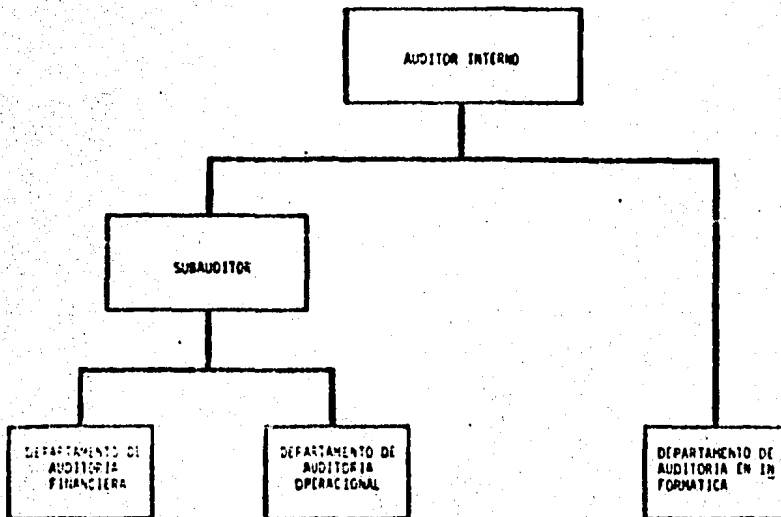
Nota:

Por lo regular este organigrama, aparece después del objetivo general, con el fin que el lector se percate de la estructura de la organización.

1.11.2 Organigrama Especifico

AUDITORIA INTERNA

Organigrama específico



Fuente: Departamento de Organización y Sistemas.

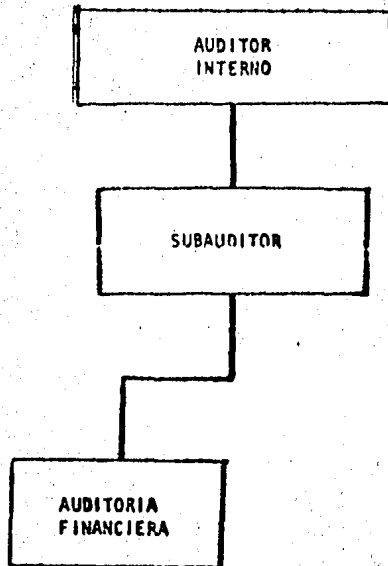
Nota:

Estos organigramas van antes de las funciones de cada área, ya que éstas son las que lo refuerzan.

1.11.3 Organigrama de Ubicación

Departamento de
Auditoría Financiera.

Organigrama
de ubicación



Nota: El organigrama de ubicación, básicamente se utiliza en el análisis de puestos.

2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos administrativos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo de rutina. Pueden registrarse por: gráficas, es crito o por ambas formas, su catalogación es de acuerdo al criterio que se desea utilizar.

Los manuales de Procedimientos Administrativos, son aquellos instrumentos de información en los que se consignan en forma metódica, los pa sos y operaciones que deben seguirse para la realización de las diferentes funciones de una organización. En ellos se describen además, los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen y se precisa su res ponsabilidad y su participación. Suelen contener información y ejemplos de los formularios impresos, autorizaciones o documentos necesarios, etc., así como cualquier otro dato que pueda auxiliar en el correcto desarrollo de las actividades.

2.1 Portada

Es la pasta del manual y en la cual se señala en lugar visible y con letra de fácil lectura, la clase de documento de que se trata y el logotipo de la empresa.

2.2 Carátula de identificación

En esta hoja se anota:

- a) Nombre de la empresa.
- b) Título del Manual.
- c) Siglas de la unidad responsable de su elaboración y de su actualización.
- d) Fecha de implantación o de actualización (según sea el caso).

Nota:

La distribución es de acuerdo al gusto de los responsables de su elaboración.

2.3 Introducción

Breve discurso donde se señale a groso modo el contenido del documento, su utilización y los fines y propósitos que se pretenden alcanzar, incluyendo a quien va dirigido, como se usará y como se harán las revisiones y actualizaciones, así como un mensaje y la autorización del titular.

2.4 Objetivo

Es el fin que se pretende alcanzar con la elaboración del manual (es anotar el objetivo del documento); la primera parte del contenido debe rá expresar el que hacer y la segunda para que se hace.

2.5 Índice o Contenido

Es la parte que presenta de manera sintética y ordenada, los capítulos que constituyen el manual o los rubros que comprende.

2.6 Presentación de los Procedimientos

Es la parte central o sustancial del Manual de Procedimientos: - en ella se incluyen el índice de los procedimientos, el objetivo de cada uno de ellos, sus normas de operación, sus diagramas de flujo, sus descripciones, las formas que se utilizan en ellos y sus guías de llenado, así como otros documentos necesarios para el desarrollo de los mismos.

2.6.1 Índice de Procedimientos

La finalidad de esta parte del manual es facilitar la localización de cada uno de los procedimientos que conforman dichos documentos. De ben contener el nombre de cada procedimiento en el orden en que sean establecidos, así como el número de página en que se localicen.

2.6.2 Objetivo del Procedimiento

Es la exposición del propósito o fin que se pretende alcanzar con el procedimiento y únicamente se refiere a lo que se involucra en él.

2.6.3 Normas de Operación

Este apartado se puede manejar como norma o políticas de cada uno de los procedimientos, de acuerdo a las características y necesidades de la empresa.

Es conveniente que las normas de operación se definan claramente y prevengan todas o la mayor parte de las situaciones o alternativas que puedan presentarse al operar el procedimiento, es decir, definir expresamente que hacer o que criterios hay que ajustarse para actuar antes casos que no se presentan habitualmente o que no son previstos en el procedimiento.

2.6.4 Diagrama de Flujo

A efecto de permitir la visualización general o panorámica de un procedimiento, es conveniente graficar el flujo de las operaciones de tal forma, que se muestren las unidades que participan y las operaciones que realizan, así como la secuencia de las mismas, para lo cual pueden utilizarse símbolos convencionales que permitan una fácil interpretación. Un diagrama de flujo es una representación gráfica donde se señala la secuencia de actividades que se realizan en un procedimiento.

Nota:

Es conveniente, que siempre se siga la misma simbología utilizada dentro de la organización y en caso de utilizar otra, boletinar el cambio a todas las unidades de trabajo para que se acostumbren a ella.

2.6.5 Descripción del Procedimiento.

Es la narración cronológica y secuencial de cada una de las actividades que hay que realizar dentro de un procedimiento, explicando: qué,

cómo, dónde y cuando se hacen.

Cuando la descripción del procedimiento sea general y por lo mismo comprenda varias áreas, debe indicarse para cada actividad la unidad administrativa encargada de su ejecución, es decir, que contenga los puestos que participan en cada una de las actividades, (es conveniente anotar el nombre específico del puesto). Ejemplo: En la Dirección General "x", se recibe la documentación "z" departamento, "w" el cual lo revisa y lo manda a registro, etc, etc.

2.6.6 Formas y Guías de llenado

Las formas impresas que se utilizan dentro de un procedimiento para captar, registrar y proporcionar informes, forman parte del Manual de Procedimientos.

Una forma es para una pieza de papel impresa, que contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenado con información variable, que se usa en el procedimiento; puede constar de uno a varios tantos con diferentes destinos y usos diversos. Es recomendable que inmediatamente después de terminada la descripción del procedimiento, se incluyan las formas que en él se utilizan, así como sus respectivas guías de llenado.

Nota:

El formato debe de ser analizado antes de incluirse en el procedimiento, ya que si requiere modificaciones se lleven a cabo éstas.

Las guías de llenado describen los datos que deben anotarse en los espacios en blanco, que tiene el formato. Ejemplo:

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTROL DE ACTIVIDADES			
Departamento: (2) _____		(1) Hoja No. "x" de "y"	
Procedimiento: (3)			
Area Responsable	Descripción de actividades	Formato o documento	
(4)	(5)	(6)	
Elaboró: (7)	Fecha: (8)	Aprobó: (9)	Fecha: (10)

Gua de llenado.

Ref.

(1) Hoja número "x" de "y"

Dónde "x" es el número progresivo de las hojas en que se describe el procedimiento y dónde "y," representa - el número

Total de Hojas y que se repite hasta igualar "x". Ejemplo 1 de 3; 2 de 3; 3 de 3.

- (2) Nombre de la Unidad Administrativa responsable de llevar a cabo los mecanismos de operacion.
- (3) Nombre completo del procedimiento a revisar.
- (4) Nombre de la unidad, puesto, usuario, solicitante, responsable de efectuar las actividades, identificandose de manera progresiva con números arábigos.
- (5) Descripción de actividades enumeradas con dos dígitos, en donde el primero será el mismo del responsable y el segundo la secuencia de las actividades.
- (6) Nombre y/o clave de la forma o documentación que se emplee en cada actividad.
- (7) Nombre del analista que elaboró el procedimiento.
- (8) Fecha en que se terminó la elaboración del procedimiento.
 - Día (número arábigo)
 - Mes (número romano)
 - Año (número arábigo).
- (9) Nombre y rúbrica de la persona que aprobará el procedimiento, así como el puesto que desempeña en la unidad administrativa responsable de su ejecución.
- (10) Fecha de aprobación.

2.6.7 Otros documentos

Este último apartado es para aquellos documentos que en ocasiones se hace necesario incluir y que no son formatos, pero que se utilizan en el procedimiento, como por ejemplo: catálogo de proveedores, catálogo de cuentas, etc.

2.7 Caso Práctico de la Elaboración del Manual de Organización en una Empresa "X"

Nota:

El manual que a continuación se presenta, es con el fin de ilustrar

trar todos aquellos conceptos que se han manejado en el marco teórico, asimismo, los datos descritos no corresponden a ninguna organización en particular.

PREAMBULO

Aplicación Práctica

Como se ha venido mencionando en el transcurso de este trabajo el Manual de Organización, representa una herramienta administrativa, ya que a través de este documento existe un contacto directo con las labores que realizan los empleados de cualquier departamento. Además, sirve como guía al personal de nuevo ingreso, que en muchos de los casos no saben que actividades están realizando las demás personas a su alrededor, ni la importancia de su propia función por muy sencilla que esta sea.

El Manual de Organización es de gran utilidad para tener constantemente actualizados, los canales de comunicación y las relaciones entre los departamentos o unidades administrativas; así como la jerarquía de cada órgano que forma el contexto de la empresa.

Forma de Presentación

Debe elaborarse con la participación de las unidades que tienen la responsabilidad de las funciones.

Una vez terminado, deberá conjuntarse el número de páginas que lo integran, incluyendo los anexos contenidos en él.

Una vez que se cuenta con el proyecto de manual, se requiere someterlo a una revisión final, a efecto de verificar que la información contenida en el mismo sea la necesaria, esté completa y corresponde a la realidad, además de proceder a comprobar que no contenga contradicciones o deficiencias.

Después de efectuar esta revisión, es conveniente someter el proyecto de Manual a la aprobación de las autoridades correspondientes a fin -

de que sea expedido.

La cantidad de ejemplares que se reproduzcan, así como la difusión y distribución que se haga del Manual de Organización, dependerá de la determinación del número de ejecutivos y empleados que deben contar -- con esta herramienta administrativa.

AREA DE LA ESTRUCTURA ORGANICA

2.7 CASO PRACTICO DE LA ELABORACION
DE UN MANUAL DE ORGANIZACION

MANUAL DE ORGANIZACION**Elaboró: D.G. de O y S****Sistema Central****Implantación:** _____
Día Mes Año**Gerencia General**

C O N T E N I D O

- I. INTRODUCCION
- II. ANTECEDENTES.
- III. DISPOSICIONES JURIDICAS
 - 3.1 Como Empresa de Participación Estatal.
 - 3.1.1 Ordenamientos Constitucionales
 - 3.1.2 Leyes
 - 3.1.3 Reglamentos
 - 3.1.4 Decretos
 - 3.15 Acuerdos
 - 3.1.6 Acta Constitutiva
 - 3.2 Como Sociedad Mercantil
 - 3.2.1 Leyes
 - 3.2.2. Contratos
 - 3.2.3 Reglamentos
 - 3.24 Otros.
- IV. ATRIBUCIONES
- V. ESTRUCTURA ORGANICA
- VI. FUNCIONES

1. INTRODUCCION

Con motivo de los trabajos en materia de reorganización aprobados por la Gerencia General de "X", S.A., y conforme al programa de actividades de la Comisión interna de Administración y Programación, cuyas principales tareas son: "Atender los Sistemas y Programación y Presupuesto, -- normas jurídicas, recursos humanos y materiales, información, evaluación y control, así como los métodos y procedimientos de trabajo".

Las distintas áreas de la compañía iniciaron la elaboración del presente manual, en el cual se consignan los motivos de creación de la Empresa, sus objetivos, su estructura, sus funciones y los límites de autoridad de cada órgano.

Al mismo tiempo, el presente documento cumple uno de los programas de la reforma administrativa, aprobados por el Consejo de Administración, referentes a la educación de la estructura y las funciones básicas de la Empresa.

El acatamiento de las disposiciones contenidas en el Manual General de Organización, será factor de suma importancia para el logro de los objetivos sociales de "X", S.A., por lo que la colaboración decidida de funcionarios y empleados en éste aspecto, será vital para operar con eficiencia y eficacia en todos los niveles de la Organización.

Gerencia General

11. ANTECEDENTES

El desarrollo socio-económico y la nutrición humana son conceptos estrechamente vinculados, de ahí que los Gobiernos de la Revolución han tratado, por todos los medios posibles de que se disponen, de influir sobre la calidad y cantidad de la dieta popular, para modificarla, desarraigando hábitos inadecuados en los tipos de alimentos que consume la mayoría de la población mexicana.

La política moderna sobre alimentación popular se inició en 1940, con el Plan Sexenal, y estuvo orientada en sus inicios, exclusivamente a mejorar la producción agropecuaria y a proteger el poder adquisitivo de los asalariados, fijando y manteniendo precios a los artículos de consumo necesario.

La expedición de la Ley del Artículo 28 Constitucional en Materia de Monopolios y del Reglamento sobre Artículos de Consumo necesarios, se hizo con igual finalidad proteccionista.

A partir de 1941, el Gobierno Federal ha venido canalizando recursos para aumentar y mejorar la producción de alimentos y perfeccionar así su política de precios.

Como se puede apreciar, desde hace varias décadas el Gobierno Federal ha tratado por todos los medios posibles de cambiar la arraigada costumbre del pueblo mexicano, para que deje de considerar a la tortilla de maíz como un componente básico de su dieta alimenticia.

El desarrollo del proceso industrial original, fué encomendado a un grupo de reconocidos investigadores, quien después de dos años de serios y prolongados trabajos de investigación, consiguieron convertir a nivel industrial el maíz nixtamalizado en harina de maíz nixtamalizado. Así fué como se inició la empresa "X", S.A., el 28 de octubre suscribiendo el 60% de las acciones, que originalmente representaban el capital social, - el restante suscrito por los ejecutivos de "X", S.A.

A consecuencia de la creciente demanda por parte de los consumidores, la Asamblea de Accionistas tomó sucesivos acuerdos para incrementar

tar su capital social en los años subsiguientes, pasamos de \$..... millones de pesos aportados originalmente. A esta fecha se encuentran exhibidas \$..... millones de pesos.

En 19..... el Gobierno Federal mediante oficio de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, acordó el traspaso de las acciones "X" S.A.

La Reforma de los Estatutos Sociales de "X", S.A., acordada por la Asamblea General, convertir a ésta empresa en una Institución Filial quien la ha venido utilizando como un Instrumento más para cumplir con -- las funciones de servicio que tiene asignadas. Las reformas fundamentales que se introdujeron fueron, la de transformar las acciones de al portador a nominativas y el instituir la Presidencia del Consejo de Administración a favor del Gerente General.

111 DISPOSICIONES JURIDICAS

"X", S.A., realiza sus actividades atendiendo a las disposiciones legales de carácter federal y local aplicable a las Sociedades Mercantiles, En lo particular, como empresa de participación Estatal mayoritaria, se sujeta a los ordenamientos constitucionales, Leyes, Decretos, Acuerdos y Reglamentos respectivos.

- Como Empresa de Participación Estatal
- Como Sociedad Mercantil

3.1 Como Empresa de Participación Estatal

En el ámbito Federal y en su carácter de empresa de participación Estatal se sujeta a las siguientes disposiciones:

3.1.1 Ordenamientos Constitucionales

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
(Diario Oficial 5-11-1917).

3.1.2 Leyes

Ley General de Bienes Nacionales (Diario Oficial del 30-1-69)

Ley para el Control, por parte del Gobierno Federal de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal. (Diario Oficial 31-XII-70).

Ley de Inspección de Contratos y Obras Públicas (Diario Oficial - 4-1-66), Fé de erratas 12 de enero de 1966. (Adición del Artículo 39 en Diario Oficial del 31-XII-76), Reglamento publicado en el Diario Oficial del - 2-11-67.

Ley del Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, (Diario Oficial del 31-XII-76). Fé de erratas. (Diario Oficial 18-1-77).

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. (Diario Oficial 29-XII-76). Fé de erratas, (Diario Oficial 2-11-77) adicionada por de

creto publicado en el Diario Oficial del 8-XII-78.

Ley sobre Adquisiciones, Arrendamiento y Almacenes de la Administración Pública (Diario Oficial 31-XII-79).

3.1.3 Reglamento

Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto de Egresos de la Federación (Diario Oficial 2-11-67).

Reglamento de la Ley de Inspección de Adquisiciones (Diario Oficial 17-111-76).

3.1.4 Decretos

Decreto que crea como Organismo Público descentralizado la empresa "X", S.A. (Diario Oficial 1º-IV-65).

Decreto de Adición a la Ley Orgánica de la Administración Pública, (Diario Oficial 8-XII-78).

3.1.5 Acuerdos

Acuerdo Presidencial que dispone que las Secretarías y Departamentos de Estado, Organismos Descentralizados, Empresas de Participación Estatal, elaboren su programa de inversión (Diario Oficial 30-IV-59).

Acuerdo Presidencial que establece las reformas en que las dependencias del ejecutivo, organismos descentralizados y empresas de participación estatal, deben actuar en relación con los programas de obras de inversión. (Diario Oficial 10-IX-79).

Acuerdo por el que los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal, deberán rendir por lo menos trimestralmente un informe de actividades a su respectivo órgano de Gobierno (Diario Oficial 7-IV-75).

Acuerdo por el que las entidades de la Administración Pública paraestatal a que se refiere éste Acuerdo, se agrupan por sectores a efecto-

de que las relaciones con el Ejecutivo Federal, se realicen a través de la Secretaría de Estado o Departamento Administrativo que se determina. (Diario Oficial 17-1-77), Fé de erratas (Diario Oficial del 31-11-77), (Adicionales Diarios Oficiales del 12-V-77; 10-IV-78; 27-11-79 y 28-1-80).

Acuerdo por el que las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal realizarán los actos que legal y Administrativamente procedan para establecer un Sistema de Orientación, Información y Quejas, a fin de que el público plantee ante ella y promover la participación y colaboración de los usuarios en el mejoramiento de los servicios que se les presta. (Diario Oficial 19-IX-77).

Acuerdo por el que las entidades de las Administraciones Públicas Federales, deberán remitir a la Secretaría de Programación y Presupuesto los planes de inversión que se incluyan en el anteproyecto del programa y presupuesto. Los planes de inversión que se incluyan en el anteproyecto de programa y presupuesto del siguiente Ejercicio Fiscal de acuerdo con las normas, fechas, montos y plazos establecidos. (Diario Oficial 3-X-77).

Acuerdo por el que la Secretaría de Programación y Presupuesto dictará las medidas necesarias para coordinar las tareas de informática que desarrollen las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal. (Diario Oficial 16-I-78).

Acuerdo por el que las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal adecuarán sus planes, sistemas, estructuras y procedimientos conforme al proceso permanente programado y participativo de la Reforma Administrativa. (Diario Oficial 24-IV-79)

3.1.6. Acta Constitutiva de la Empresa.

A continuación se enumera los cambios fundamentales que se han efectuado al Acta Constitutiva de la empresa:

Con escritura Pública No. de fecha
 ante la fé del Licenciado
 Notario Público No. Del Distrito Federal, se protocolizó el --
 Acta Constitutiva de "X", S. A., con capital social de

 por Escritura Pública No. de fecha
 y ante la fé del Notario Público No.-
 del Distrito Federal

 se protocolizó previo permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores --
 No. el Acta de Asamblea General Extraordinaria-
 de Accionistas, mediante la cual "X", S. A., cambió su denominación social-
 a "X", S. A.

3.2.1. Leyes

Ley de Comercio y Fomento Industrial.
 Ley de Quiebras y Suspensión de Pagos.
 Ley Federal para prevenir y controlar la contaminación ambiental.
 Ley del Seguro Social.
 Ley de la Propiedad Industrial.
 Ley de Industrias de Transformación.
 Ley de Pesas y Medidas.
 Ley General de Sociedades Mercantiles.
 Ley Federal de Aguas.
 Ley Federal de Trabajo.
 Ley del Impuesto sobre la Renta.
 Ley del Impuesto al Valor Agregado.
 Ley Federal de Protección al Consumidor.
 Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los --
 trabajadores.

3.2.2. Contratos

Contratos Colectivos de Trabajo.
 Contratos Individuales de Trabajo.

3.2.3. Reglamentos

Reglamento de la Inspección Federal del Trabajo.

Reglamento de Medidas Preventivas de Accidentes de Trabajo.

Reglamento para la Inspección de Generadores de vapor y recipientes sujetos a presión.

Reglamento para la prevención y control de la contaminación atmosférica originada por la emisión de humos y polvos.

Reglamento para la Prevención y control de la contaminación ambiental originada por la emisión de ruidos.

Reglamento de higiene del Trabajo.

Reglamento para el registro de combustible, bebidas y similares.

Reglamento de Ingeniería Sanitaria relativo a edificios.

Reglamento para el cobro de los derechos de inspección a los equipos eléctricos y telefónicos.

Reglamento de la Ley Federal de Estadísticas.

Reglamento de la Ley del Seguro Social.

Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Reglamento de la Ley del Impuesto al Valor Agregado.

3.2.4 Otros

Código de Comercio.

Código Fiscal de la Federación.

Código Sanitario.

Disposiciones Jurídico-Administrativas vigentes en los estados y/o municipios de las localidades en donde la empresa tiene localizadas sus plantas industriales.

IV ATRIBUCIONES

La compañía "X", S. A., como empresa de Participación Estatal, tiene las siguientes atribuciones:

Coadyuvar al fomento del desarrollo económico y social del país, participando en la regulación y modernización del mercado de los productos derivados del maíz, que se consideren de consumo necesario para la alimenta-

ción de los sectores de la población económicamente débil, tendiente a lograr el desarrollo equilibrado de la producción de esas subsistencias, el aumento del ingreso de los productos de bajos ingresos, su comercialización eficiente y el aumento del poder real de compra de los consumidores de escasos recursos.

Instrumentar la participación antes mencionada a través de la organización, administración y operación de sistemas y establecimientos destinados a la industrialización y comercialización de toda clase de productos derivados del maíz; y llevar a cabo todos los actos jurídicos y comerciales necesarios para el adecuado cumplimiento de sus finalidades.

V ESTRUCTURA ORGANICA

1. Consejo de Administración.
 - 1.0 Gerencia General
 - 1.0.1 Asesoría Financiera
 - 1.0.2 Auditoría Interna
 - 1.1 Gerencia de Ingeniería y Desarrollo
 - 1.1.1 Departamento de Ingeniería
 - 1.1.2 Departamento de Desarrollo
 - 1.2 Gerencia Comercial
 - 1.2.1 Subgerencia de Planeación Comercial
 - 1.3 Gerencia de Operación
 - 1.3.1 Ayudantía Técnica
 - 1.3.2 Gerencia de Planta "A"
 - 1.3.3 Gerencia de Planta "B"
 - 1.3.4 Gerencia de Planta "C"
 - 1.3.5 Gerencia de Planta "D"
 - 1.3.6 Gerencia de Planta "E"

1.4 Gerencia de Finanzas

1.5 Gerencia de Administración y Sistemas

1.5.1 Departamento de Organización y Métodos

1.6 Gerencia de Adquisiciones

1.6.1 Departamento de Compras

AREAS DE LA ESTRUCTURACION

I Consejo de Administración.

Planear y en su caso, aprobar los servicios de interés público a cargo de la Empresa.

Conocer y en su caso, aprobar los programas de operación y de inversiones que se cumplirán en cada ejercicio.

Conocer y en su caso, aprobar los presupuestos de gastos de operación y de administración y de inversiones.

Conocer y en su caso, aprobar los Estados Financieros, los balances ordinarios y extraordinarios y los informes generales y especiales que presente el Gerente General.

Conocer y en su caso, aprobar los proyectos de expansión o el establecimiento de instalaciones industriales para el cumplimiento de los objetivos de la Empresa.

Designar al secretario y asesores técnicos del Consejo y el Auditor o Auditores Externos.

Establecer su propio reglamento.

Decidir sobre los diversos asuntos que plantee el Gerente General.

1.0 Gerencia General

Planear, dirigir y controlar la operación de la Empresa, tomando las decisiones pertinentes para su adecuado funcionamiento de acuerdo a los objetivos sociales que ésta persigue.

Representar legalmente a la sociedad con facultades generales y especiales para pleitos y cobranzas y para actos de administración y de dominio.

Proponer al Consejo de Administración el nombramiento y remoción de funcionarios señalándoles en el primer caso sus facultades, obligaciones y retribuciones, de acuerdo a la plantilla de personal y al presupuesto -- anual de egresos.

Elaborar los contratos y convenios que sean convenientes para los fines sociales de la Empresa.

Otorgar, suscribir, avalar o en cualquier otra forma, negociar -- títulos de crédito, previa autorización del Consejo de Administración.

Adquirir los bienes muebles e inmuebles necesarios para el cum-- plimiento de sus fines sociales, con base a programas de inversiones autorizadas por el Consejo de Administración.

Instrumentar los Programas emanados del Gobierno Federal y autori-- zados por el Consejo de Administración.

Mantener informado al Consejo de Administración de todas las acti-- vidades realizadas en la Empresa.

Realizar las demás funciones que expresamente le señale el Conse-- jo de Administración.

1.0.1 Asesoría Financiera.

Implementar en las Plantas Industriales de la Empresa los Siste-- mas de Planeación y Control de Operaciones, por medio de programas y presu-- puestos mensuales, así como coordinar su ejecución.

Efectuar mensualmente, un análisis de los aspectos más relevantes de las desviaciones de los presupuestos de cada Planta Industrial, y presen-- tar un informe a la Gerencia General.

Formular y presentar mensualmente a la Gerencia General un análi-- sis de la situación financiera de cada Planta Industrial.

Formular cuadros estadísticos de; Producción, Ventas, Costos y -
Gastos.

Efectuar mensualmente una evaluación de las condiciones de ventas,
con la finalidad de determinar la costeabilidad de los diversos mercados de
las Plantas Industriales,

Verificar permanentemente, los avances de los programas de produc-
ción, ventas y financiero de cada una de las Plantas Industriales.

Participar en los Comités establecidos y en la Comisión Interna -
de Administración y Programación de acuerdo a los lineamientos y procedi- -
mientos señalados por la Gerencia General.

Coordinar, con las Gerencias Corporativas, la información o Tra-
bajos requeridos por la Gerencia General.

Realizar las demás funciones que le sean encomendadas por la Ge-
rerencia General.

1.0.2 Auditoria Interna

Verificar el cumplimiento de los planes, programas y proyectos -
aprobados por la Gerencia General y la Comisión interna de Administración-
y Programación.

Verificar la ejecución de los sistemas y procedimientos aproba -
dos por la Gerencia General.

Verificar el cumplimiento de objetivos y funciones de cada pues-
to conforme a lo establecido en el Manual General de Organización y en las
Cartas de Límite de Autoridad.

Verificar que la asignación de recursos financieros se realice -
conforme al presupuesto aprobado por la Gerencia General.

Vigilar que las erogaciones financieras se apliquen a las parti-

das contables correspondientes y se generen los resultados financieros de la empresa con la oportunidad y veracidad debidas.

Participar en los Comités establecidos y en la Comisión Interna y Programación de acuerdo a los lineamientos y procedimientos señalados por la Gerencia General.

Mantener informada a la Gerencia General, de todas las auditorías operacionales y financieras realizadas en la Empresa.

Realizar las demás funciones que le sean encomendadas por la Gerencia General.

1.1 Gerencia de Ingeniería y Desarrollo

Planear, dirigir y controlar conjuntamente con la Gerencia de Operaciones, las actividades conducentes a la instalación de nuevas plantas, nuevos procesos, mejoras a la producción y desarrollo de productos.

Realizar los estudios necesarios para la instalación de nuevas plantas considerando los factores económicos, políticos y sociales que puedan intervenir.

Realizar las investigaciones necesarias para el desarrollo de nuevos productos o de los ya existentes.

Realizar las investigaciones necesarias para el desarrollo de procesos industriales actuales o futuros.

Realizar las investigaciones necesarias tendientes al enriquecimiento de productos y a la instalación de nuevos equipos industriales.

Realizar en general, los estudios de Ingeniería Industrial que se requieran para incrementar rendimientos productivos.

Participar en los Comités establecidos y en la Comisión Interna de Administración y Programación de acuerdo a los lineamientos señalados por la Gerencia General.

Mantener informada a la Gerencia General de todas las actividades bajo su responsabilidad.

Realizar las demás funciones que le sean encomendadas por la Gerencia General.

1.1.1 Departamento de Ingeniería

Efectuar, según indicaciones de la Gerencia de Ingeniería y Desarrollo, los estudios necesarios para la instalación de nuevas Plantas Industriales, considerando los factores económicos, políticos y sociales que puedan intervenir.

Realizar los estudios necesarios para la instalación de nuevos -- equipos industriales o modificaciones a los ya existentes.

Realizar aquellos estudios de Ingeniería Industrial que se requieran para incrementar los rendimientos productivos.

Realizar las demás funciones encomendadas por la Gerencia de Ingeniería y Desarrollo.

1.1.2 Departamento de Desarrollo

Realizar los estudios de nuevos procesos, mejoras a la producción y desarrollo de nuevos productos o de los ya existentes.

Realizar las investigaciones necesarias tendientes al enriquecimiento de productos.

Realizar las investigaciones necesarias para el Desarrollo de procesos industriales actuales o futuros.

Realizar aquellas funciones que le sean encomendadas por la Gerencia de Ingeniería y Desarrollo.

1.2 Gerencia General

Planear, dirigir y controlar las funciones de promoción distribución y venta de los productos terminados por la Empresa.

Formular en coordinación con la Gerencia de Operaciones, los programas de ventas a corto, mediano y largo plazo, considerando zonas comerciales, demanda, capacidad productiva y competencia.

Proponer a la Gerencia General, las políticas, programas y procedimientos que en materia de distribución, venta de productos, fijación de precios, bonificaciones y crédito que se consideren necesarios para el adecuado funcionamiento comercial, verificando su observancia en cada Subgerencia Regional de Ventas.

Verificar que cada Subgerencia Regional de Ventas cumpla los programas de comercialización fijados, dictando las medidas preventivas y correctivas que procedan en cada caso de común acuerdo con los Gerentes de Planta respectivos.

Coordinar la ejecución adecuada de los programas de ventas de común acuerdo con la Gerencia de Operaciones, considerando la capacidad productiva y a la demanda observada en cada zona comercial.

Supervisar y evaluar las labores del personal de las subgerencias Regionales de Ventas, conjuntamente con la Gerencia de Planta respectiva.

Participar en los Comités establecidos y en la Comisión Interna de Administración y Programación de acuerdo a los lineamientos y procedimientos señalados por la Gerencia General.

Mantener informada a la Gerencia General de todas las actividades bajo su responsabilidad.

Realizar las demás funciones que le sean encomendadas por la Gerencia General.

1.2.1 Subgerencia de Planeación Comercial

Planear, dirigir y controlar la distribución y venta de los productos terminados de la Empresa, en base a las políticas dictadas por la Gerencia General.

Apoyar a la Gerencia Comercial para formular los programas de -- producción y ventas a corto plazo considerando zonas comerciales, demanda y capacidad productiva.

Verificar y controlar la adecuada distribución, venta de productos, bonificaciones y crédito de acuerdo a los lineamientos y procedimientos establecidos por la Gerencia Comercial.

Coordinar la ejecución de los programas de ventas de común acuerdo con las Subgerencias de Ventas de cada una de las Plantas.

Mantener informada a la Gerencia Comercial de todas las actividades bajo su responsabilidad.

Realizar las demás funciones que le sean encomendadas por la Gerencia Comercial.

1.3 Gerencia de Operaciones

Planear, dirigir y controlar las operaciones de las Gerencias de Planta, tomando las medidas preventivas y correctivas que permitan cumplir los planes, programas y proyectos en materia de producción, mantenimiento, control de calidad, almacenamiento, compras, ventas, administración y finanzas.

Coordinar y verificar la ejecución de los programas de almacenamiento de materias primas, materiales auxiliares y producto terminado en todas las Plantas.

Coordinar y verificar la ejecución de los programas de producción mensuales, anuales y extraordinarios, de acuerdo a los programas de ventas y a la capacidad instalada, en cada unidad industrial.

Coordinar y verificar la ejecución de los programas, control de materia prima, materiales auxiliares, así como la asignación de recursos humanos, conforme al plan de producción establecido, para cada Planta.

Coordinar y verificar la ejecución de los programas de control -

de calidad de materias primas, materiales auxiliares, materiales en proceso y producto terminado en todas las Plantas.

Coordinar y verificar la ejecución de los programas de mantenimiento correctivo y preventivo de maquinaria y equipo para la producción y edificios e instalaciones, en todas las plantas.

Autorizar y solicitar a la Gerencia de Adquisiciones la compra de los bienes necesarios para la operación de las Plantas.

Coordinar y verificar, conjuntamente con la Gerencia Comercial, la elaboración y ejecución de los programas de Ventas en cada Planta Industrial.

Coordinar y verificar, conjuntamente con la Gerencia de Finanzas la ejecución de los Programas Financieros en cada Planta Industrial.

Coordinar y verificar conjuntamente con la Gerencia de Administración y Sistemas, la ejecución de los programas de Administración general en cada una de las Plantas industriales.

Coordinar y verificar, conjuntamente con la Gerencia de Ingeniería y Desarrollo la ejecución de los programas relativos a instalación de nuevas Plantas, mejoras a los procesos productivos y desarrollo de productos en cada una de las Plantas Industriales.

Coordinar y verificar, conjuntamente con la Gerencia de Administración y Sistemas, la ejecución de los programas relativos a diseño e implantación de sistemas, procedimientos y organización en general, en cada una de las Plantas Industriales.

Mantener informada a la Gerencia General de todas las actividades bajo su responsabilidad.

Realizar las demás funciones que le sean encomendadas por la Gerencia General.

1.3.2 Ayudantía Técnica de Operaciones

Elaborar los programas de mantenimiento preventivo para la maquinaria y equipo e instalaciones para la producción en todas las plantas.

Establecer los sistemas de máximos y mínimos para el almacenamiento adecuado de refacciones y partes del equipo industrial en todas las plantas.

Controlar el avance y cumplimiento de los programas de mantenimiento preventivo y correctivo en todas las plantas industriales, realizando los análisis de costos y gastos incurridos en cada reparación o acondicionamiento de maquinaria y equipo.

Elaborar los programas de aprovisionamiento de materias primas y materiales auxiliares para la producción en todas las plantas.

Captar y divulgar la información de producción generada por las plantas industriales y controlar el avance y cumplimiento de los programas de producción.

Coordinar los programas y proyectos extraordinarios que surjan en las Plantas en materia de producción.

Elaborar los programas para el establecimiento y cumplimiento de las normas de calidad en materias primas, materiales auxiliares, productos en proceso y producto terminado en todas las plantas.

Realizar las investigaciones necesarias para determinar los estándares óptimos de calidad, verificando el cumplimiento de las normas de calidad establecidas en cada una de las plantas.

Coordinar los programas de control de calidad en todas las Plantas industriales.

Mantener informada a la Gerencia de Operaciones del avance y re

sultado de las actividades bajo su responsabilidad.

1.3.2 a 1.3.6 Gerencia de Planta

Administrar, dirigir y controlar los recursos humanos, materiales y técnicas bajo su responsabilidad, de acuerdo a los lineamientos de la Gerencia de Operaciones.

Cumplir los programas de producción y las metas presupuestales señaladas por la Gerencia de Operaciones.

Cumplir los programas de mantenimiento preventivo y correctivo dictados por la Gerencia de Operaciones.

Cumplir las normas de control de calidad de materias primas, materiales auxiliares, productos en proceso y productos terminados dictadas por la Gerencia de Operaciones.

Cumplir las políticas, programas y procedimientos financieros contables y de crédito y cobranzas.

Proponer a la Gerencia de Operaciones los programas de ventas anuales, mensuales y extraordinarios; y cumplir los programas de comercialización de productos terminados que sean autorizados por la Gerencia General.

Proponer a la Gerencia de Operaciones y Gerencia de Administración y Sistemas la contratación de personal necesario para la Planta, así como las modificaciones a sueldos, salarios y prestaciones que considere pertinentes.

Autorizar la contratación de servicios de transporte que se requieran para el desplazamiento de los productos terminados a los distintos puntos de venta.

Autorizar la erogación de gastos para la operación de la Planta de acuerdo al presupuesto aprobado y a las Cartas de Límite de Autoridad.

Mantener informada a la Gerencia de Operaciones y Gerencia de Administración y Sistemas del manejo de las relaciones laborales con el Sindicato

y empleados de la planta, sugiriendo las medidas que considere convenientes para lograr una adecuada armonía obrero-patronal.

Ejecutar, en general, los sistemas y procedimientos dictados por la Gerencia de Operaciones que permitan incrementar la eficiencia en todas las operaciones de la Planta.

Tomar las medidas preventivas y correctivas conducentes al máximo aprovechamiento de los recursos disponibles dentro de los límites de autoridad, autorizados por la Gerencia General.

Coordinar de acuerdo a los lineamientos señalados por la Gerencia General, los aspectos financieros, administrativos, comerciales, de auditoría, de organización y métodos y de Ingeniería y Desarrollo, con las Gerencias Corporativas correspondientes.

Mantener informada a la Gerencia de Operaciones del avance y resultado de las actividades bajo su responsabilidad.

Realizar las demás funciones que le sean encomendadas por la Gerencia de Operaciones.

1.4 Gerencia de Finanzas

Planear, supervisar y controlar la aplicación correcta de los recursos financieros de la Empresa.

Coordinar la elaboración del presupuesto anual de operaciones y de inversiones de la Empresa.

Coordinar la elaboración del presupuesto mensual de operaciones de cada una de las Plantas Industriales, y conjuntamente con la Gerencia de Operaciones verificar su cumplimiento.

Coordinar la elaboración de los Estados Financieros de la Empresa.

Verificar que las conciliaciones de cuenta corriente, bancarias y declaraciones fiscales se realicen oportunamente.

Coordinar y dirigir los informes mensuales de las variaciones -- de costos y presupuestos en todas las Plantas Industriales.

Controlar la emgación de las partidas presupuestales aprobadas-- por la Gerencia General para la ejecución de todos los programas en cada -- una de las Plantas Industriales.

Coordinar y controlar el otorgamiento y recuperación de créditos comerciales a clientes en todas las Plantas Industriales.

Custodiar los valores y efectivo propiedad de la Empresa.

Formular y preparar a la Gerencia General las políticas y procedi- mientos en materia contable y financiera, dictando las medidas preventivas- y correctivas que se consideran pertinentes.

Participar en los Comités establecidos y en la Comisión Interna -- de Administración y Programación de acuerdo a los lineamientos señalados -- por la Gerencia General.

Elaborar los informes mensuales de actividades de la Empresa y -- mantener informada a la Gerencia General del avance y resultado de las acti- vidades bajo su responsabilidad.

Realizar las demás funciones que le sean encomendadas por la Ge-- rencia General.

1.5 Gerencia de Administración y Sistemas

Planear, dirigir y controlar la administración de los recursos -- humanos de la Empresa.

Definir las políticas de administración general de recursos huma-

nos de la Empresa.

Definir las políticas de administración general de recursos humanos y materiales para, previo acuerdo de la Gerencia General, implementar las en las Plantas Industriales y vigilar su cumplimiento conjuntamente con las áreas involucradas.

Coordinar la contratación del personal a todos los niveles que se requieran para la operación adecuada de las Plantas Industriales, previo acuerdo con la Gerencia General.

Revisar y autorizar en su caso las plantillas y tabuladores de sueldos del personal de todas las Plantas Industriales, previo acuerdo con la Gerencia General.

Autorizar los aumentos de sueldos, modificaciones de plantillas, creación de nuevas plazas y todos aquellos aspectos relacionados con los sueldos y salarios del personal de las Plantas Industriales, previo acuerdo con la Gerencia General.

Señalar las fallas existentes en sistemas de trabajo, productividad, ambiente organizacional, distribución de funciones, cargas de trabajo, capacitación de personal, aprovechamiento de recursos y todos aquellos aspectos relacionados con la administración y operación de la Empresa.

Proponer a la Gerencia General nuevos sistemas, o mejoras a los ya existentes, de acuerdo a las necesidades que se detecten en materia de organización y funcionamiento y a los programas de Reforma Administrativa.

Diseñar conjuntamente con los órganos afectados, los sistemas administrativos y de información mecanizada que se requieran para un eficaz funcionamiento en todos los niveles y elaborar los manuales e instructivos administrativos necesarios para apoyar la implantación y actualización permanente de los sistemas.

Coordinar y controlar los seguros y fianzas contratados por la Empresa.

Realizar las revisiones de Contratos Colectivos y formular y actualizar el Reglamento Interior de Trabajo en todas las Plantas Industriales, de acuerdo a los lineamientos de la Gerencia General.

Determinar las políticas para el finiquito del personal en todas las Plantas Industriales, cuando así lo requiera.

Implementar los sistemas de reclutamiento, selección y contratación de personal a nivel corporativo.

Implementar los sistemas de registro y control de personal a nivel corporativo y regional.

Planear y coordinar los programas de capacitación y desarrollo de la Empresa.

Coordinar la atención de los asuntos de carácter legal que surjan en la empresa en materia laboral, civil mercantil y penal.

Coordinar la ejecución de trámites administrativos ante Organismos Gubernamentales y Empresas de iniciativa privada para la obtención de licencias y permisos que requiere la Empresa.

Participar en los Comités establecidos y en la Comisión Interna de administración y Programación de acuerdo a los lineamientos que dicte la Gerencia General.

Coordinar las actividades de la Comisión Interna de Administración y Programación de acuerdo a los lineamientos y procedimientos establecidos por la Gerencia General.

Mantener informada a la Gerencia General de todas las actividades bajo su responsabilidad.

Realizar las demás funciones que le sean encomendadas por la Gerencia General.

Coordinar la ejecución de los programas de Seguridad Industrial e Higiene del Trabajo en todas las Plantas.

Coordinar la prestación eficiente de los servicios de intendencia, reproducción de documentos, archivos y correspondencia, transporte al personal, comedor, servicios médicos y vigilancia.

Planear, dirigir y controlar las funciones de análisis, diseño e implantación de sistemas que se consideren necesarios para racionalizar las operaciones de la Empresa y aprovechar adecuadamente los recursos disponibles.

Analizar la estructura, las funciones, las políticas, los sistemas, los procedimientos y los métodos de la operación de la Empresa.

1.5.1 Departamento de Organización y Métodos

Instrumentar y desarrollar los proyectos y programas aprobados por la Comisión Interna de Administración y Programación en materias de sistemas y procedimientos de acuerdo a las prioridades fijadas.

Apoyar técnica y administrativamente a los titulares de la Comisión Interna de Administración y Programación y de las Unidades de la Empresa en los estudios de Organización, Métodos, Sistemas y Procedimientos Administrativos que lo requieran.

Analizar las estructuras organizacionales y funcionales en forma general y específica, así como plantear y proponer estrategias y alternativas para cambios racionales, que permitan un mejor desarrollo y funcionamiento de todas las áreas y unidades de la Empresa.

Efectuar el análisis de los sistemas administrativos actuales, proponiendo, adecuando y diseñando procedimientos administrativos realistas y actualizados que racionalicen y mejoren la operación y funcionamiento de las distintas áreas de la Empresa.

Elaborar y difundir los Manuales de Procedimientos e Instrumentos administrativos que origine cada sistema aprobado, manteniendolos permanentemente actualizados.

Elaborar, revisar periódicamente y mantener actualizados los Manuales de Organización en los que se consignen las estructuras orgánicas y funcionales de todas las áreas y unidades de la Empresa.

Elaborar, revisar y actualizar el Manual General de Políticas de la Empresa.

Realizar, en coordinación con el Departamento Administrativo de las Plantas; descripciones, análisis y valuaciones de los puestos que integran la Empresa, acordes a las necesidades de cada unidad.

Desarrollar estudios de simplificación y cargas de trabajo, redistribución de actividades de personal y de áreas de trabajo, que requieran las diversas unidades de la Empresa.

Analizar, diseñar, actualizar, adecuar y controlar las formas impresas que requiera el funcionamiento de los sistemas y procedimientos administrativos actuales y por establecer.

Llevar a cabo todos aquellos estudios que en materia de Organización, Métodos, Sistemas, Procedimientos y Reforma Administrativa que requiere la Empresa.

Mantener informada a la Gerencia de Administración y Sistemas del

avance y logros alcanzados.

Realizar todas las demás funciones afines o especiales que le sean encomendadas por la Gerencia de Administración y Sistemas.

1.6 Gerencia de Adquisiciones

Elaborar los programas periódicos y extraordinarios para la adquisición de bienes o servicios necesarios para el adecuado funcionamiento de la Empresa.

Supervisar las cotizaciones de bienes y servicios solicitados verificando la adecuada selección al proveedor que ofrezca las mejores condiciones de calidad, precio y tiempo de entrega.

Autorizar los pedidos mayores y menores y verificar su entrega a los proveedores seleccionados una vez tramitadas las autorizaciones correspondientes.

Realizar el seguimiento y control de las adquisiciones de bienes y servicios en las Plantas Industriales de la Empresa, desde su solicitud hasta su entrega en cada unidad solicitada.

Vigilar el cumplimiento ante el Instituto Mexicano de Comercio Exterior las solicitudes para la adquisición de bienes de importación, o para el registro de patentes extranjeras.

Vigilar el cumplimiento ante la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, las solicitudes de importación de los bienes que se adquieran de procedencia extranjera.

Cumplir con las obligaciones contraídas ante organismos oficiales por concepto de franquicias a la importación de bienes, cuando esto proceda.

Participar en el Comité interno de Compras y presentar o consi-

deración de los representantes de la Secretaría de Comercio (Dirección - General de Normas sobre Adquisiciones y Almacenes), de pedidos mayores y menores que se elaboren.

Mantener informada a la Gerencia General de todas las actividades bajo su responsabilidad.

Realizar las demás funciones que le sean encomendadas por la Gerencia General.

Elaborar los contratos de abastecimiento de bienes y servicios a corto, mediano y largo plazo y vigilar su surtimiento; y para efectos del pago del bien adquirido, se coordinará con la Gerencia de Finanzas.

Vigilar que se cumpla con todas las disposiciones jurídico-Administrativas, en materia de adquisiciones de bienes y servicios, así como con sus Reglamentos respectivos.

Determinar el Sistema de Devoluciones y Reclamaciones de bienes y servicios adquiridos.

Verificar y controlar el catálogo de Proveedores registrados en la Secretaría de Comercio (Dirección General de Normas sobre Adquisiciones y Almacenes).

C A P I T U L O No. V

Trabajo de Campo-Importancia de los
Manuales Administrativos en las
Dependencias Universitarias

Como se manifestó en el capítulo No. 1 referente a la metodología utilizada para el presente y descrita en el mismo. Solo faltando los puntos 6, 7, 9 y 10 de dicha metodología, los cuales serán tratados en éste y el siguiente capítulo.

El Universo consta de 134 dependencias universitarias, de las cuales resultaron 20 como muestras (las cuales están señaladas con un asterisco), este número de dependencias corresponde al 15% del universo, con lo cuál se tiene un grado más que regular de confiabilidad.

A continuación se enumeran el total del Universo y las dependencias muestras que resultaron, utilizando el "Muestreo Aleatorio al Azar", el cuál consiste en separar por grupos y asignar porcentajes a cada uno de ellos. Posteriormente, se introducen en una urna por cada grupo y se sacan el número de dependencias -según el porcentaje asignado- que correspondan hasta contar con el total de la muestra.

UNIVERSO DE DEPENDENCIAS UNIVERSITARIAS

(*Dependencias Muestras)

1. Oficina de la Junta de Gobierno y Consejo.
2. Oficina del Rector.
3. Oficina del Secretario General.
4. Oficina del Secretario General Administrativo.
5. Oficina del Secretario de Rectoría.
6. Oficina del Abogado General.
7. Oficina del Patronato.
8. Oficina del Tesorero Contralor.
9. Oficina del Auditor Interno.
10. Coordinador de Humanidades.
11. Instituto de Investigaciones Bibliográficas.
12. Instituto de Investigaciones Económicas.
13. Instituto de Investigaciones Estéticas.
14. Instituto de Investigaciones Filosóficas.
15. Instituto de Investigaciones Históricas.
16. Instituto de Investigaciones Jurídicas.
17. Instituto de Investigaciones Sociales.
18. Instituto de Investigaciones Filológicas.
19. Instituto de Investigaciones Antropológicas.
20. Oficina del Consejo Técnico de la Investigación.
21. Centro de Ciencias de la Atmósfera
22. Centro de Investigaciones sobre Fijación de Nitrógeno.
23. Centro de Estudios Nucleares.
24. Centro de Instrumentos.

UNIVERSO DE DEPENDENCIAS UNIVERSITARIAS

(* Dependencias Muestras)

25. *Centro de Información Científica
26. Centro de Cómputo para la Investigación.
27. Centro de Investigación Sobre la Ingeniería Genética y Biotecnología.
28. Centro de Investigación en Fisiología Celular.
29. Instituto de Astronomía.
30. Instituto de Biología
31. *Instituto de Física.
32. Instituto de Geofísica
33. Instituto de Geografía
34. Instituto de Geología.
35. Instituto de Investigaciones Biomédicas.
36. Instituto de Matemáticas.
37. Instituto de Química.
38. Instituto de Investigaciones en Matemáticas
39. Instituto de Ingeniería
40. Instituto de Investigaciones en Materiales
41. Instituto de Ciencias del Mar y Limología
42. *Facultad de Ciencias
43. División de Estudios de Posgrado.
44. Facultad de Contaduría y Administración
45. *Facultad de Derecho.
46. Facultad de Filosofía y Letras
47. Facultad de Ingeniería
48. *Facultad de Medicina

UNIVERSO DE DEPENDENCIAS UNIVERTIARIAS

(* Dependencias Muestras)

49. Facultad de Química.
50. Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia.
51. Facultad de Odontología.
52. Facultad de Psicología.
53. Facultad de Economía.
54. Facultad de Arquitectura.
55. Escuela Nacional de Artes Plásticas.
56. Escuela Nacional de Enfermería y Obstetricia.
57. Escuela Nacional de Música.
58. Escuela Nacional de Trabajo Social.
59. Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras.
60. Facultad de Estudios Superiores "Cuautitlán".
61. Escuela Nacional de Estudios Profesionales "Acatlán".
62. Escuela Nacional de Estudios Profesionales "Iztacala".
63. Escuela Nacional de Estudios Profesionales "Aragón".
64. Escuela Nacional de Estudios Profesionales "Zaragoza".
65. Dirección General.
66. Plantel Uno "Gabino Barreda".
67. Plantel dos "Erasmus Castellanos Quinto".
68. Plantel Tres "Justo Sierra".
69. Plantel Cuatro "Vidal Castañeda y Nájera".
70. Plantel Cinco "José Vasconcelos".
71. Plantel Seis "Antonio Caso".

UNIVERSO DE DEPENDENCIAS UNIVERSITARIAS

(* Dependencias Muestras)

72. Plantel Siete "Ezequiel A. Chávez".
73. Plantel Ocho "Miguel E. Schultz"
74. Plantel Nueve "Pedro de Alba".
75. Coordinación del Colegio de Ciencias y Humanidades.
76. Dirección.
77. Plantel "Azcapotzalco"
78. Plantel "Naucalpan".
79. Plantel "Vallejo".
80. Plantel "Oriente".
81. Plantel "Sur".
82. Unidad Académica de los Ciclos de Bachillerato.
83. Coordinación del Sistema de Universidad Abierta.
84. División de Sistema Universidad Abierta.
85. Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas.
86. Centro de Investigaciones y Servicios.
87. Consejo de Estudios de Posgrado.
88. Dirección General de Servicios Médicos.
89. Centro Universitario de Profesores Visitantes.
90. Centro Universitario de Producción de Recursos Audiovisuales.
91. Centro Universitario de Tecnología Educativa para la Salud.
92. Dirección General de Proyectos Académicos.
93. Dirección de Cómputo para la Docencia.
94. Dirección General de Incorporación y Revalidación de Estudios.

TABULACION DE LA INFORMACION

UNIVERSO DE DEPENDENCIAS UNIVERSITARIAS

(*Dependencias Muestras)

95. Dirección General de Orientación Vocacional.
96. Coordinación de la Administración Escolar.
97. Centro Universitario de Investigaciones, Exámenes y Certificación de Conocimientos.
98. Dirección General de Asuntos del Personal Académico.
99. Dirección General de Intercambio Académico.
100. Comisión Coordinadora del Servicio Social.
101. Tienda de Autoservicio U.N.A.M.
102. Dirección de Cómputo para la Administración Académica.
103. Coordinación de Extensión Universitaria.
104. Dirección General de Difusión Cultural.
105. Centro de Enseñanza para Extranjeros.
106. Centro Universitario de Estudios Cinematográficos.
107. Radio U.N.A.M.
108. Filmoteca de la U.N.A.M.
109. Distribuidora de Libros U.N.A.M.
110. Centro Universitario de Comunicación de la Ciencia.
111. Dirección General de Extensión Académica.
112. Dirección General de Bibliotecas.
113. Dirección General de Publicaciones.
114. Dirección General de Divulgación Universitaria.
115. Dirección General de Actividades Socioculturales.
116. Dirección General de Información.
117. Dirección General de Servicios Auxiliares.
118. Dirección General de Proveduría.

UNIVERSO DE DEPENDENCIAS UNIVERSITARIAS

(* Dependencias Muestras)

119. Dirección General de Asuntos Jurídicos.
120. Coordinación de Delegados Jurídicos.
121. Dirección General de Personal.
122. Dirección General de Planeación.
123. Dirección General del Presupuesto por Programas.
124. Dirección General de Estudios Administrativos.
125. Servicios del Patronato Universitario.
126. Dirección General de Estudios y Proyectos Legislativos.
127. Administración de Recintos Culturales, Recreativos y Deportivos.
128. Dirección General de Servicios de Cómputo.
129. Dirección de Cómputo para la Administración Central.
130. Comisión de Estudio y Costos Académicos.
131. Dirección General de Desarrollo Tecnológico.
132. Centro de Documentación Legislativa Universitaria.
133. Dirección General de Obras.
134. Unidad Coordinadora de Servicios y Prestaciones.

IMPORTANCIA DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS EN LAS DEPENDENCIAS UNIVERSITARIAS

TABULACION DE LA INFORMACION

Noviembre 1983

PREGUNTA	REFERENCIA PARA GRAFICAS	RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1) ¿Cuántos tipos de manuales Administrativos conoce usted?	A	Organización	29	44%
	B	Procedimientos	23	35%
	C	Informativos	6	9%
	D	Operativo Presupuestal.	4	6%
	E	Otros	4	6%
	Total			66
2) ¿Sabe usted que son los manuales administrativos?	A	Si	20	100%
	B	No	0	0%
	Total			20
3) En términos generales como debe estar estructurado un manual.	A	Índice	7	6%
	B	Prólogo ó Antecedentes	13	13%
	C	Marco Legal	3	3%
	D	Objetivo	28	27%
	E	Políticas	13	13%
	F	Estructura (Cuerpo)	17	16%
	G	Anexos	23	22%
	Total			104

PREGUNTA	REFERENCIA PARA GRAFICA	RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
4) ¿Cuentan con manuales administrativos en su dependencia?	A	SI	18	90%
	B	No	2	10%
	Total		20	100%
5) ¿Podría ejemplificar que servicio le presta cada uno de ellos?	A	Obsoletos	2	9%
	B	Inducción	2	9%
	C	Conocimientos en General,	5	23%
	D	Información	5	23%
	E	Gufa para trámite,	8	36%
Total		22	100%	
6) ¿Cumplen con su finalidad los manuales que tienen en su dependencia?		SI	14	70%
		No	6	30%
Total		20	100%	
7) En su opinión ¿Cuál es la finalidad que deben perseguir sus manuales?	A	No contesto	1	4%
	B	Gufa para resultados óptimos	11	44%
	C	Informador	7	28%
	D	No especificados	1	4%
	E	No duplicidad de funciones	4	16%
	F	Actualización de conocimientos	1	4%
Total		25	100%	

PREGUNTA	REFERENCIA PARA GRAFICA	RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
8) ¿Los manuales con que cuentan son accesibles en cuanto al contenido, para las personas a quienes van destinados?	A	Si	16	80%
	B	No	4	20%
	Total		20	100%
9) En su opinión ¿Existe algún elemento, concepto o algo importante que debieran traer los manuales y que no lo tengan?	A	No contesto	4	19%
	B	No captada la pregunta	2	9%
	C	Procedimientos e Instructivos	1	5%
	D	Ninguno	5	23%
	E	Introducción	1	5%
	F	Glosario de términos	1	5%
	G	Diagramas de Flujo	1	5%
	H	No especificado	3	14%
	I	Vigencia	1	5%
	J	Formatos	1	5%
	K	Comentarios	1	5%
Total		21	100%	
10) ¿Qué tan útiles son los manuales administrativos para una eficiente administración?	A	Muy útiles	17	85%
	B	Mediamente útiles	1	5%
	C	Poco útiles	1	5%
	D	Inútiles	1	5%
Total		20	100%	

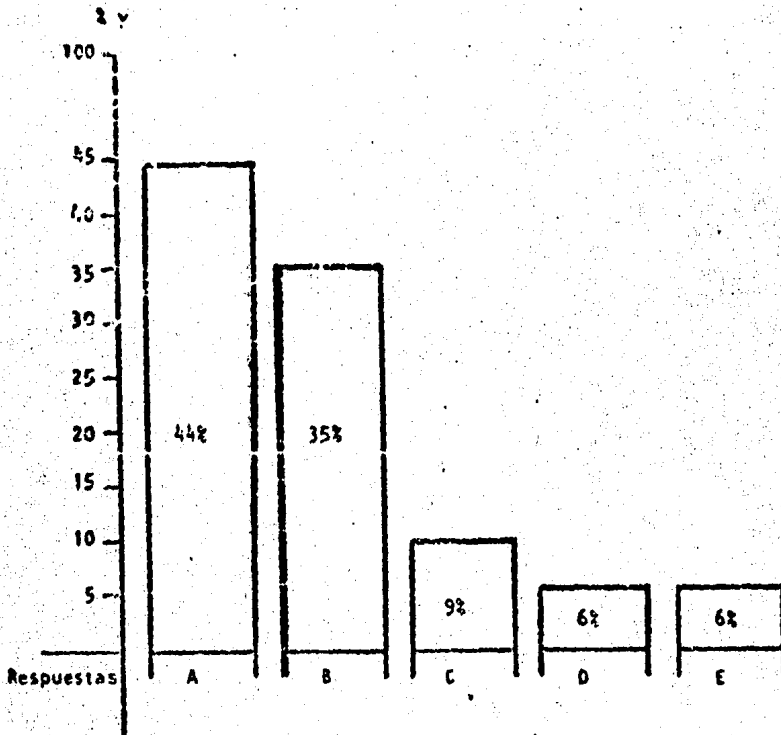
PREGUNTA	REFERENCIA PARA GRAFICA	RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
11) ¿Los manuales que tienen se utilizan a menudo o más bien son de archivo?	A	No contesto	1	5%
	B	Sí se utilizan	13	65%
	C	No se utilizan	3	15%
	D	No específicos	1	5%
	E	Se utiliza poco.	2	10%
Total			20	100%
12) ¿A su consideración, los manuales como instrumentos de información y apoyo administrativo cumplen su objetivo?	A	Sí	13	65%
	B	No	7	35%
Total			20	100%

1.1 ANALISIS

1.2 REPRESENTACION GRAFICA DE LA
INFORMACION.

Representación Gráfica

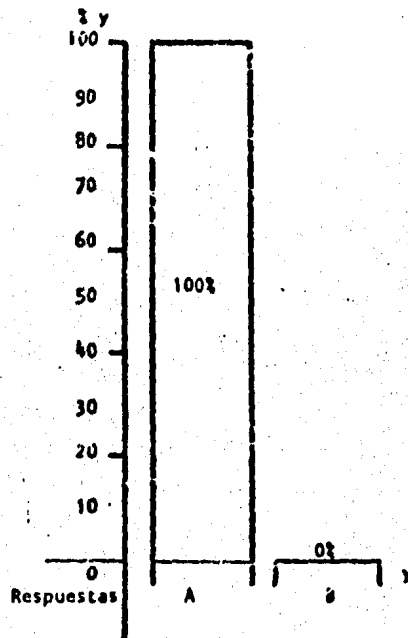
Pregunta No. 1. ¿Cuántos tipos de Manuales Administrativos conoce usted?



Del total de las instituciones encuestadas, se puede apreciar que los manuales de los que se tienen mayor conocimiento, son los de Organización y Procedimientos. No obstante la representación gráfica, existe gran confusión por parte de los Jefes de Unidad y/o Secretarios Administrativos, en cuanto a la estructuración y la correcta función de estos documentos (conforme a lo contestado en cuestionarios y observado al momento de su aplicación).

Representación Gráfica

Pregunta No. 2. ¿Sabe usted que son los manuales administrativos?



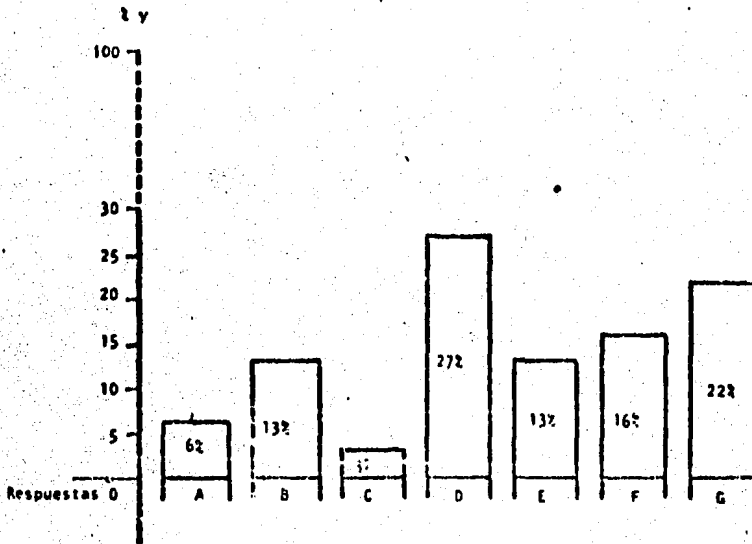
En un 100% la contestación fué afirmativa en cuanto al conocimiento de los manuales administrativos, más al momento de definirlo, caían en una serie de descripciones, las cuales interpreté de la siguiente manera:

- | | | |
|----|---|-----|
| A) | Guías para alcanzar un objetivo | 35% |
| B) | Tramitación (Herramienta de Trabajo | 15% |
| C) | Medio de Información. | 35% |
| D) | Reglas a seguir | 10% |
| E) | Documentos de control: | 5% |

Del total de los encuestados, ninguno mencionó que los manuales administrativos son una serie de documentos y no existen en uno solo como tal. (esta pregunta es cruzada con las preguntas uno y tres).

Representación Gráfica

Pregunta No. 2. ¿En términos generales como debe estar estructurado un manual?

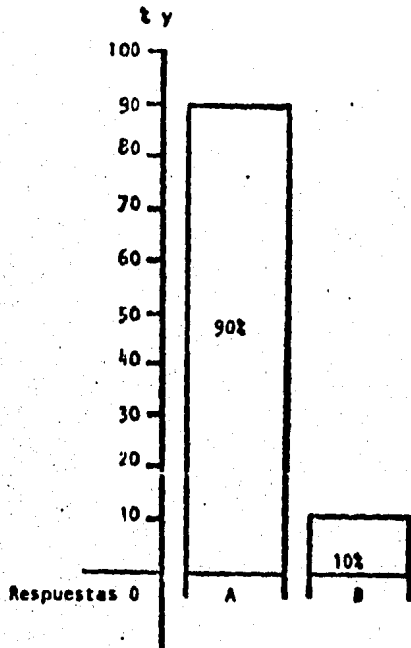


En todos los cuestionarios que se aplicaron, en ninguno apareció un orden lógico ni completo. Por otro lado no se mencionó que dependiendo del tipo de manual que se manejara, sería la estructura.

La pregunta era para reforzar, si los cuestionados conocían realmente lo que contestaron en las preguntas uno y dos, ya que al saber dichas preguntas, ésta debería ser correcta.

Representación Gráfica

Pregunta No. 4. ¿Cuentan con manuales administrativos en su dependencia?



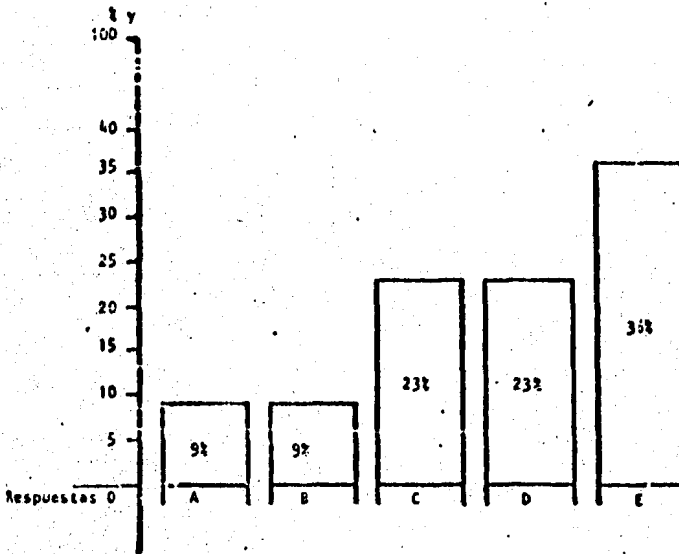
A pesar de que el 90% afirmaron contar con manuales administrativos en las dependencias, solo mostraron 32 manuales de los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

	No.	%
Procedimientos generales (UNAM).	10	31%
Organización (UNAM)	5	16%
Presupuesto por Programas	3	9%
Organización (Elaborado por la dependencia)	5	16%
Procedimientos (Elaborado por la dependencia)	2	6%
Jefes de unidad administrativa	7	22%
T o t a l	32	100%

Con lo expuesto anteriormente, se puede observar que en las Dependencias Universitarias, no cuentan con los manuales necesarios para apoyarse adecuadamente en las funciones internas de la dependencia, como externas -- (ante la Administración Central de la UNAM).

Representación Gráfica

Pregunta No. 5. ¿Podría ejemplificar que servicios le presta cada uno de los manuales con que cuentan?

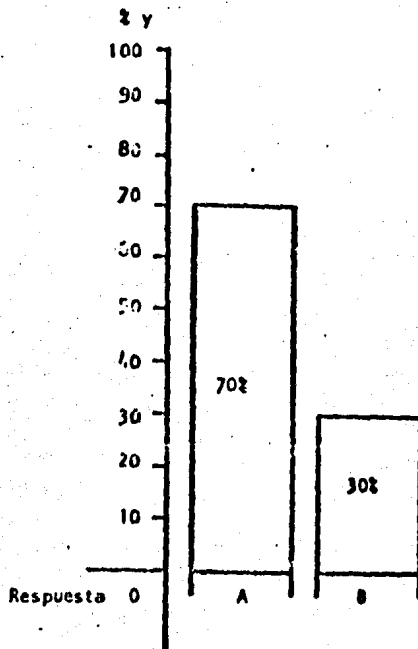


De las dependencias que tienen manuales, ocho contestaron que el Manual de Procedimientos Generales (UNAH) les sirve como guía para trámites a realizar ante otras dependencias Universitarias o extrauniversitarias; diez, que son para conocimiento general o informativo y cuatro, manifestaron que no brindaban ningún servicio por obsoletos.

Esta pregunta viene a reafirmar la No. cuatro, en que las dependencias no se han preocupado por contar con manuales debidamente actualizados y útiles para un mejor desempeño de las mismas.

Representación Gráfica

Pregunta No. 6. ¿Cumplen con su finalidad los manuales que tienen en su dependencia?

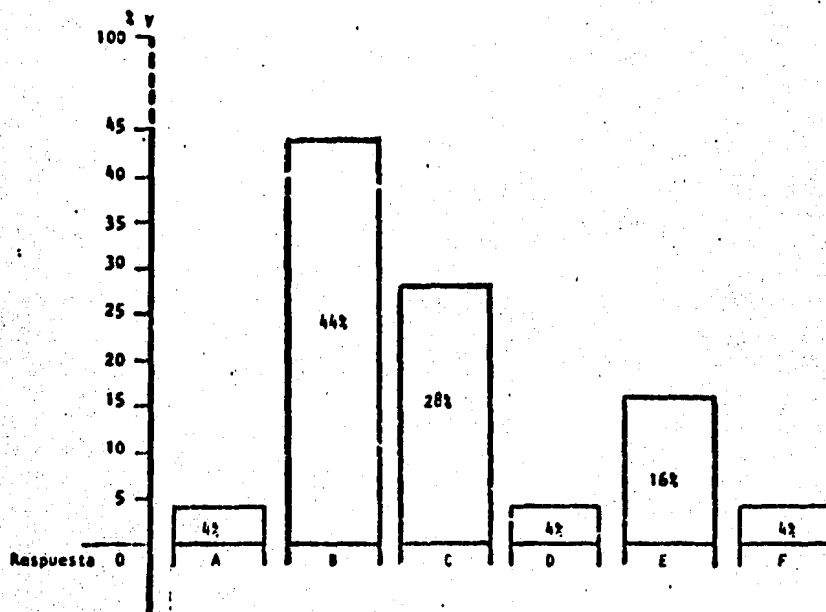


Al igual que en la pregunta No. cuatro, la mayoría (70%) contestaron que sí cumplen su finalidad los manuales en sus dependencias. Existe contradicción por parte de los encuestados, (esta pregunta es cruzada con la cuatro y cinco), ya que el 19% de las dependencias no cuentan con ningún tipo de manual. El por qué de la consideración de esta pregunta fue manifestado de la siguiente manera:

	Dependencias		Dependencias
No contesto	3	Poco claros	1
No actualizados	2	Guía operativa	7
Incompletos	1	Prácticos	4
Obsoletos	1	No específicos	2

Representación Gráfica

Pregunta No. 7. En su opinión ¿Cuál es la finalidad que deben perseguir sus manuales?

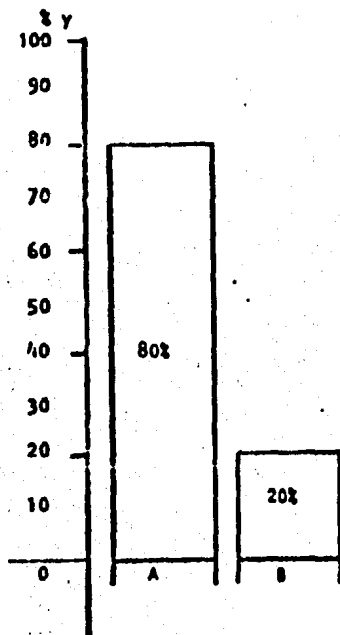


Como guías para alcanzar resultados óptimos, buenos instrumentos de información o evitar duplicidad de funciones etc., fueron unas de las respuestas que dieron las personas encuestadas; indicando que los manuales deben de ser herramientas de trabajo administrativo, para una mejor aplicación de actividades.

En teoría los Jefes de Unidad y/o Secretarios Administrativos, consideran útiles a los manuales, más no están preocupados en solicitarlos o elaborarlos.

Representación Gráfica

Pregunta No. 8. ¿Los manuales con que cuentan son accesibles en cuanto al contenido para las personas a quienes van destinados?



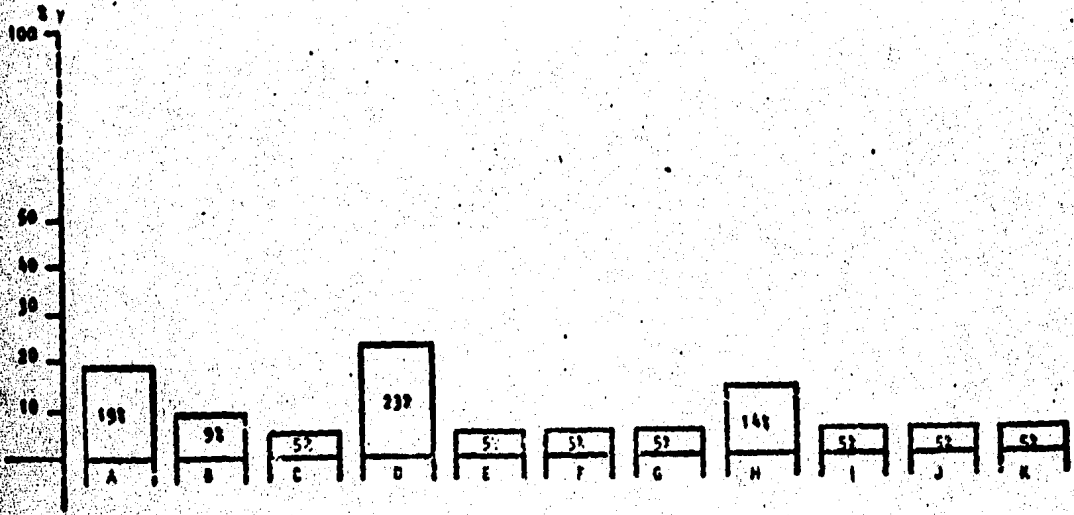
En esta pregunta, opinaron un 80% que eran accesibles los manuales (de las pocas dependencias que tienen manuales). De éstas, las que mostraron manuales (10). Algunos los tenían entre alterrones de documentos y libros, otros en cajones de archiveros etc.

Se observó que no estaban en lugares adecuados, al alcance del personal.

Es conveniente hacer conciencia a los Jefes de Unidad y/o Secretarios Administrativos (por qué a ellos se les envían los manuales generales de la UNAM, o con los encargados de su elaboración -internos-) que los manuales no son para tenerlos "arrumbados" o para adornar libreros, sino para que sean distribuidos al personal de la dependencia.

Representación Gráfica

Pregunta No. 9. En su opinión ¿(existe algún elemento, concepto o algo importante que debieran traer los manuales y no los tengan)?

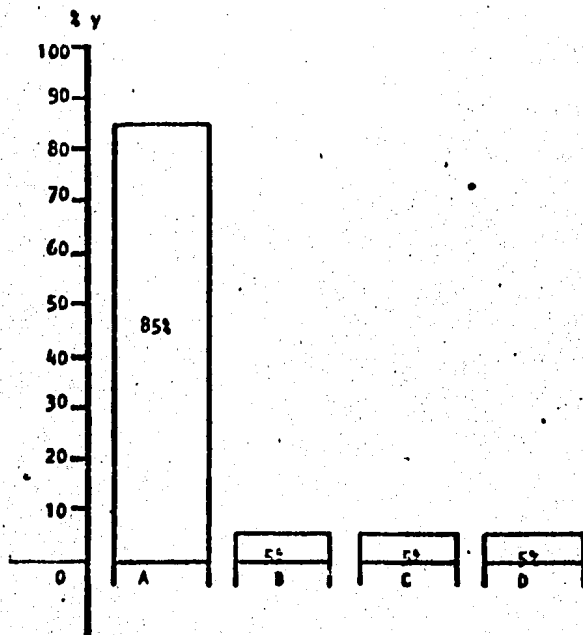


Cinco dependencias contestaron que ninguno. Nueve no contestaron o no captaron la pregunta, en otros casos hay una serie de consideraciones referentes a los faltantes que tienen los manuales.

Con esto se viene a reafirmar lo contradictorio en que han caído (en algunos casos) en las contestaciones (la pregunta es cruzada con la No. 12) ya que son 15 las dependencias que contestaron y solo 10 cuentan con manuales.

Representación Gráfica

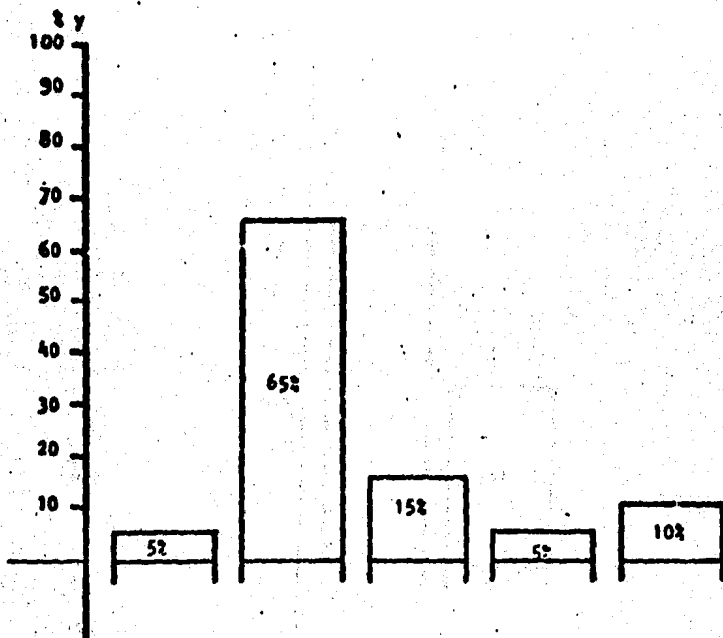
Pregunta No. 10. ¿Qué tan Útiles son los manuales administrativos para una eficiente administración?



Los encuestados consideran que son útiles los manuales administrativos (en teoría solamente), en la práctica no lo están demostrando. Al momento de realizar trámites, tienen problemas, denotando que no tienen manuales o no los utilizan.

Representación Gráfica

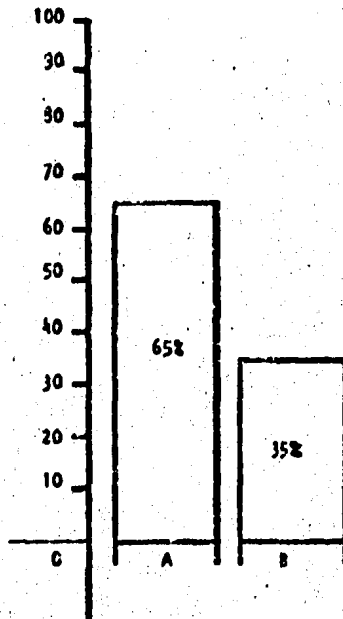
Pregunta No. 11. ¿Los manuales que tienen, se utilizan a menudo o más bien son de archivo?



Esta pregunta tiene poca validez, 13 dependencias afirman que se utilizan a menudo, 2 que se utilizan poco (10 son las que tienen manuales). De éstas, solo tres tienen más de 2 ó 3 manuales.

Representación Gráfica

Pregunta No. 12. ¿A su consideración, los manuales como instrumentos de información y apoyo administrativo cumplen su objetivo?



Nuevamente la mayoría está a favor de los manuales, por desgracia como se ha visto en el transcurso de este análisis, solo son formas de pensar. Es necesario que en las dependencias Universitarias, tomen más conciencia en los beneficios que pueden proporcionar los manuales administrativos y se preocupen de contar con ellos.

CAPITULO No. VI

Conclusiones y
Recomendaciones

CONCLUSION

Con la aplicación del cuestionario se pone de manifiesto el desconocimiento por parte de los Secretarios y/o Jefes de Unidad Administrativa, respecto a lo que son los manuales administrativos, como es su configuración de cada uno de ellos; cuántos existen etc. Hay confusión en cuanto a la aplicación del Manual de Organización con uno de Procedimientos o uno de Políticas o hasta con los instructivos.

Los manuales administrativos con que cuentan las dependencias, en su mayoría son obsoletos o inoperantes, en otros casos son contradictorias las respuestas de los encuestados. Por ejemplo: indicaron que -- los manuales con que cuentan no les hace falta nada ni son obsoletos -- (23%); El 19% no contestó y un 14% que indicaron algunos faltantes en los manuales, lo más curioso de todo esto es que solo 10 dependencias-- (bien ó mal) cuentan con manuales. Por lo tanto, hay opiniones sin contar con estos Documentos.

RECOMENDACIONES

Dar una mayor difusión de lo que son los manuales administrativos, su aplicación y su elaboración de cada uno de ellos, ésto último sería ideal para que las dependencias elaboren sus propios manuales y que los tengan siempre actualizados.

Una buena promoción de los manuales con todo el personal involucrado traería como consecuencia una mayor eficiencia en las funciones que realizan. Por lo tanto, considero que todo lo manifestado en el transcurso de éste estudio, podría llevarse a cabo mediante cursos, conferencias, seminarios etc., para una mejor divulgación y manifestación de la importancia que tienen o pueden tener los manuales administrativos.

Cuando se llegue a culminar la idea, los trámites que efectúan las dependencias Universitarias, serán más ágiles y con menor gra

do de errores (duplicidad de funciones, documentos mal tramitados, etc.), trayendo como consecuencia, optimizar los recursos humanos, técnicos y financieros de la institución (UNAM).

Por otra parte es necesario hacer mención de la evidente utilidad que representa para cualquier tipo de organismo, el uso de los manuales administrativos; la alta gerencia los utilizan como una herramienta importante para la administración y toma de decisiones, ya que estos representan eficiencia en las empresas que los tienen, el licenciado en administración debe pugnar por su utilización en todo tipo de organismos -- por pequeños que sean, indudablemente la sofisticación o sencillez de estos manuales, será de acuerdo con el tamaño de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

1. Gómez Ceja Guillermo. Planeación y Organización de Empresas Ed. Edicol.
2. Harold Koontz y Ciril O' Donell. Elementos de Administración Moderna, Ed. Mc. Graw-Hill.
3. Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas. Ed. Limusa.
4. Duhalt Kraus, Miguel, Los manuales de Procedimientos en las - Oficinas Públicas, Ed. UNAM.
5. G Hicks Herbert, Administración de Organizaciones desde un - punto de vista de Sistemas y Recursos Humanos, Ed. CECSA.
6. Philip Kotter, Dirección de Mercado Técnica; Análisis Planeación y Control, Ed. Diana.
7. Lazzaro Victor, Sistemas y Procedimientos; Un manual para los negocios y la industrias, Ed. Diana.
8. Anaya S. Carlos Enrique, Administración Activa, Ed. Acasa.
9. Hewan H. William; Summer E. Charles; Warren E, Kingy, La Dinámica Administrativa, Ed. Diana.
10. Galicia Avias, Fernando, Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento. Ed. Trillas.
11. Pardinas, Felipe, Metodología y Técnica de investigación en - Ciencias Sociales, Ed. Siglo XXI.
12. Mendiata Alatorre, Angeles, Método de Investigación y Manual - Académico, Ed. Porrúa.
13. Macias Piñeda, Roberto, La investigación Metódica en la Administración, Ed. Ediciones Contables y Administrativas.